



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ПСИХОЛОГИИ И ПЕДАГОГИКИ
Кафедра общей и социальной педагогики

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ
В ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ
ЗАИМСТВОВАНИЯ

И.о. заведующего кафедрой
д-р пед. наук, доцент

 И.Н. Емельянова
 21 июля 2017 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ
КОЛЛЕКТИВА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ В УСЛОВИЯХ
ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ

44.04.01 Педагогическое образование

Магистерская программа «Управление образованием»

Выполнила работу
Студентка 2 курса
очной формы обучения



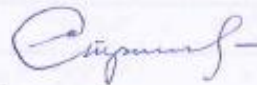
Репина
Елизавета
Дмитриевна

Научный руководитель
канд. пед. наук, доцент кафедры
общей и социальной педагогики



Бояркина
Юлия
Анатольевна

Рецензент
канд. пед. наук, доцент
академической кафедры
методологии и теории социально-
педагогических исследований



Строкова
Тамара
Александровна

г. Тюмень, 2017

СОДЕРЖАНИЕ

СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ.....	3
ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ КОЛЛЕКТИВА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ.....	13
1.1. Содержательная сущность термина «педагогические инновации»	13
1.2. Педагогический коллектив как субъект педагогических инноваций....	23
1.3. Модель организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций.....	37
ВЫВОДЫ ПО ПЕРВОЙ ГЛАВЕ	46
ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ ПРОВЕРКА МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ КОЛЛЕКТИВА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ.....	49
2.1. Структура и содержание программы организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций	49
2.2. Результаты опытно-экспериментальной работы по определению качества организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций.....	64
ВЫВОДЫ ПО ВТОРОЙ ГЛАВЕ.....	79
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	81
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	85
ПРИЛОЖЕНИЯ	91

СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

Инновация – принципиально новое образование (иной, иновидный подход), новая идея, существенно меняющая сложившуюся технологию обучения, новый тип учебного заведения или управления образованием. Инновация – идея цель или практическая деятельность, воспринимаемая индивидом как нечто новое [41].

Инновационный барьер – внутреннее препятствие, мешающее осваивать, использовать и распространять педагогические новшества [19].

Инновационная готовность учителя – активное состояние педагога, характеризующееся стремлением и способностью к восприятию, освоению и использованию педагогических новшеств в своей профессиональной деятельности [19].

Инновационная деятельность – целенаправленное преобразование педагогической практики за счет создания, освоения, использования и распространения различных педагогических новшеств [19].

Инновационный менеджмент – взаимосвязанный комплекс действий, нацеленный на достижение или поддержание необходимого уровня жизнеспособности и конкурентоспособности организации с помощью механизмов управления инновационными процессами [27].

Инновационный процесс – комплексная деятельность по созданию, освоению, использованию и распространению педагогических новшеств в образовании [19].

Инновационное сопротивление – открытое или явное противодействие введению педагогического новшества, вызванное негативным к нему отношением; выражается в действиях, суждениях, настроениях, эмоциональных переживаниях и т.п. [19].

Модернизация образования (от фр. *moderne* - современный) – изменения в системе образования с целью достижения его соответствия

современным требованиям и повышению его эффективности без коренных изменений, присущих реформированию [19].

Новаторство – характеристика деятельности и качество личности, близкое к инициативности [41].

Новация (от лат. novatio - обновление, изменение) – впервые созданное или сделанное, появившееся взамен прежнего, вновь открытого, недостаточно знакомого и мало известного в настоящее время [41].

Нововведение – целенаправленное изменение, вносящее в среду внедрения новые стабильные элементы, вследствие чего происходит переход системы из одного состояния в другое. Нововведение понимается как процесс внедрения новшества [19].

Новшество – такое содержание возможных изменений педагогической действительности, которое ведет к развитию теории и практики обучения и воспитания [43].

Педагогическая инноватика – новая научная дисциплина, изучающая основы теории педагогических инновационных процессов [43].

Педагог-инноватор – это лицо, принявшее новшество к дальнейшему преобразованию или использованию в образовательном процессе; педагог, проектирующий новую систему деятельности в школьной практике и стремящийся получить максимально новый результат [15].

Педагогическая инновация – это нововведение в области педагогики, целенаправленное прогрессивное изменение, вносящее в образовательную среду стабильные элементы (новшества), улучшающие характеристики как отдельных ее компонентов, так и самой образовательной системы в целом [15].

Рационализация (от лат. rationalis - разумный) – процесс усовершенствования всех структур обновляемого процесса [27].

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования определяется непрерывно происходящими в настоящее время инновационными процессами во всех областях деятельности общества, включая образование. Вместе с тем, внедрение инноваций в образовательном учреждении не представляется возможным без создания необходимых условий, подготовки всех участников инновационного процесса, а также сопровождения всех этапов внедрения инноваций. В связи с этим актуальность приобретает организационно-педагогическое сопровождение коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций.

Активность в сфере инноваций характеризует потенциал инновационного развития экономики страны. На сегодняшний день российская экономика по уровню инновационной активности заметно отстает не только от ведущих индустриальных стран, но и от большинства государств Центральной и Восточной Европы. Согласно данным из доклада «Глобальный инновационный индекс 2016», по результатам сопоставительного анализа инновационных систем 128 стран, Россия заняла 43-е место [16]. Однако, несмотря на столь невысокую позицию в мире, по данным 2016 года к конкурентным преимуществам России в инновационной сфере относятся человеческий капитал и наука (23-е место). Данный факт свидетельствует о наличии высокого потенциала для развития инноваций, в том числе и в области образования.

В настоящих условиях формирование «инновационного общества» становится одной из актуальных задач. Особенностью инновационного общества является его ориентация на принятие, освоение и использование в собственной деятельности кардинальных изменений, такое общество должно быть готово, как формировать спрос на инновации, так и создавать их, развивая инновационное производство. Для достижения данной цели, необходимо отметить важность активизации деятельности групп населения,

способных стать значительным фактором инновационных изменений. В первую очередь инновации должны затронуть сферу образования, поскольку именно она является базисом в формировании духовно-нравственной основы детей, молодежи, их родителей и всего социума.

Активация и поддержание инновационных процессов являются необходимыми условиями для развития любых организаций, предприятий, учреждений в настоящее время. Становление образования на данном этапе приобретает новый масштаб, что требует тщательного изучения процесса инноваций на всех его стадиях: начиная от этапов появления инноваций до этапа их угасания, превращения первоначально творческого труда в монотонную и утомительную работу и, наконец, смены. Особенно острыми являются проблемы практического внедрения инноваций в педагогический процесс, подготовки и поддержки педагогов-новаторов, всецелого задействования в процессе образования жизненного опыта и личностного потенциала обучающихся, обеспечения прочности стыков инноваций из разных сфер, а также преодоления сопротивления инновациям в образовании.

Проведенный анализ специальной литературы и педагогической практики позволяет выявить следующие **противоречия**:

1. Между стремительно возрастающими требованиями общества к человеку вообще и к школьнику в частности и низкой возможностью образовательных учреждений их удовлетворить.
2. Между повышением потребностей детей в инновационных методах обучения в связи с всеобщей информатизацией и использованием на практике устаревшего содержания и форм организации процесса обучения и воспитания в школе.
3. Между потребностью во введении педагогических инноваций в образовательных организациях и неготовностью педагогов к осуществлению инновационных процессов и/или сопротивлением инновациям со стороны кадрового состава образовательных организаций.

Осмысление этих противоречий обозначило **проблему** исследования, которая заключается в отборе средств организационно-педагогического сопровождения педагогического коллектива в условиях инновационной деятельности, поиск путей преодоления сопротивления инновациям при их внедрении в образовательный процесс.

Объектом исследования является организация инновационного образовательного процесса в образовательном учреждении.

Предметом исследования выступает содержание организационно-педагогического сопровождения педагогического коллектива образовательного учреждения в условиях инновационной деятельности.

В начале исследования нами была выдвинута следующая **гипотеза**: инновационная деятельность в образовательном учреждении может быть успешно реализована если:

- обеспечить целенаправленное организационно-педагогическое сопровождение коллектива образовательного учреждения (с использованием выявленных форм сопровождения: организация методической работы, организация специальных курсов для педагогов, практические мастер-классы и семинары, единый методический день) с учетом проблем, возникающих в условиях инновационной деятельности (сопротивление педагогическим инновациям и трудности в процессе овладения методиками);
- процесс организационно-педагогического сопровождения инновационной деятельности выстраивать на основе концептуальных подходов (непрерывного образования и самосовершенствования), способствующих преодолению профессионально-личностных проблем педагогов, а также посредством реализации спроектированной программы.

Целью работы является теоретическое обоснование и экспериментальная проверка процессуальной модели организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций в обучении иностранным языкам.

В соответствии с гипотезой и целью исследования в работе были поставлены и решались следующие **задачи**:

1. Раскрыть содержательную сущность и особенности организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций.
2. Проанализировать современное состояние проблемы организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях инновационной деятельности.
3. Разработать и апробировать процессуальную модель организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций.
4. Разработать критерии и показатели оценки качества организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций.

Теоретико-методологической базой исследования являются:

- методологические и научные исследования В.И. Загвязинского, Т.А. Строковой, Е.А. Александровой, А.В. Хуторского, В.С. Лазарева, М.М. Поташника, С.Д. Полякова, Н.В. Немовой и др.;
- теории педагогической инноватики Ангеловски К., Полякова С.Д., Поташника М.М., Сластёнина В.А., Подымовой Л.С., Хуторского А. В., Цыркуна И. И., Юсуфбековой Н.Р., инновационного менеджмента в образовании, управления организационными изменениями, сопротивления инновациям.

Этапы исследования содержат в себе следующее:

1. Постановочный:
 - сформулированы проблема, тема, объект, предмет исследования;
 - проведен анализ научных фактов, философской, педагогической, психологической литературы по проблеме исследования;
 - созданы ведущая идея, замысел исследования;

- сформулированы гипотеза, цель и задачи исследования;
- сформированы экспериментальная и контрольная группы;
- подобраны диагностические методики;
- разработана процессуальная модель организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций.

2. Собственно-исследовательский:

- осуществлен подбор методов исследования;
- выделены условия организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций;
- разработана программа «Организационно-педагогическое сопровождение коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций в МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени» на период 2016-2018 гг.;
- проведено исследование в контрольной группе;
- апробирована процессуальная модель организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций в экспериментальной группе;
- осуществлена проверка гипотезы, сформулированы предварительные выводы;
- скорректированы предварительные выводы и сформулированы заключительные выводы.

3. Оформительно-внедренческий:

- проведена статистическая обработка полученных данных исследования, проанализированы и обобщены полученные результаты;
- осуществлено оформление результатов исследования, составлены рекомендации для образовательных учреждений, внедряющих педагогические инновации;

- проведено обсуждение полученных выводов на четырех научных конференциях, в печати, подготовлены выступления с докладом;
- создан проекты локального акта – Положение «О педагоге-инноваторе МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени».

Для решения поставленных задач планируется применить комплекс теоретических и эмпирических **методов исследования**:

- методы теоретического уровня: анализ литературных источников и педагогической документации, синтез, индукция, дедукция и педагогическое моделирование)
- методы эмпирического уровня (педагогическое наблюдение, тестирование, письменный опрос педагогов, анализ продуктов деятельности, педагогический эксперимент (формирующий и констатирующий);
- качественные методы обработки полученных данных: интерпретация, методы математико-статистической обработки.

Экспериментальная база исследования: исследование проведено на базе МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени, а также образовательных учреждений, входящих в городское сетевое сообщество общеобразовательных учреждений социально-гуманитарного статуса: МАОУ Гимназия № 1, МАОУ СОШ № 73, МАОУ СОШ № 89 и МАОУ СОШ № 83. Исследованием охвачено 120 педагогов данных образовательных учреждений. В экспериментальную группу вошли 69 педагогов, в контрольную – 51 педагог.

Научная новизна исследования состоит в уточнении понятия организационно-педагогическое сопровождение коллектива образовательного учреждения, создании процессуальной модели организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций. Помимо этого в ходе исследования была создана и реализована программа «Организационно-педагогическое сопровождение коллектива

образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций в МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени» на период 2016-2018 гг., а также выделены критерии и показатели оценки качества организационно-педагогического сопровождения инноваций в образовательном учреждении.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что в результате исследования создана научно-обоснованная и апробированная модель организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций.

Практическая значимость исследования заключается в том, что в результате исследования:

- разработана и апробирована программа «Организационно-педагогическое сопровождение коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций в МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени на период 2016-2018 гг.»;
- разработана и введена в образовательный процесс МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени программа занятий Разговорного клуба английского языка «Chat Room»;
- полученные в результате исследования данные, а также подобранные исследовательские методики использованы в практической работе МАОУ Гимназии № 49, а также могут быть переданы другим образовательным учреждениям города, региона и страны;
- создан новый локальный акт – Положение «О педагоге-инноваторе МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени».

Апробация результатов исследования была проведена путем выступления с докладами на Межвузовской научно-практической конференции «Новые идеи – новый мир» в 2016 году, 67-й и 68-й Студенческих научных конференциях Тюменского государственного университета. По итогам данных конференций были опубликованы три статьи по теме исследования. Ниже приведены выходные данные статей:

- Репина, Е.Д. Педагогическое сопровождение внедрения педагогических инноваций в образовательный процесс [Текст] // Новые идеи – новый мир: сборник научных работ молодых ученых. – Тюмень: Издательство «Печатник», 2016. – С. 67 – 69.
- Репина, Е.Д. Организация разговорного клуба английского языка «Chat Room» с применением педагогических инноваций в обучении иностранным языкам [Текст] // Новые идеи – новый мир: сборник научных работ молодых ученых. – Тюмень: Издательство «Печатник», 2017. (готовится к публикации)
- Репина, Е.Д. Организационно-педагогическое сопровождение внедрения педагогических инноваций в обучении иностранным языкам [Текст] // Сборник научных работ студентов института психологии и педагогики ТюмГУ [Электронный ресурс] / Под ред. Т.В. Семеновских. – Тюмень: Изд-во ТюмГУ, 2017. (готовится к публикации)

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ КОЛЛЕКТИВА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ

1.1. Содержательная сущность термина «педагогические инновации»

Процессы, происходящие в жизни общества в настоящее время, должны быть направлены на улучшение уровня жизни людей. Это определяет актуальность изучения педагогических инноваций, которые обладают потенциалом для изменения современной образовательной ситуации в позитивную сторону. На сегодняшний день, многие страны измеряют уровень своего благосостояния именно количеством используемых инноваций и степенью их применения. Однако, тогда как ранее в системе образования предлагалось большое количество разнообразных новшеств без какого-либо единого к ним подхода или определенной системы отбора, то в современной ситуации для любых нововведений требуется организованное, планомерное, массовое и общественное отношение.

Инновационная деятельность признается приоритетной и перспективной для России в целом. В настоящее время действует ряд основополагающих документов, регламентирующих инновационное развитие нашей страны:

1. Концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 года [3].
2. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года [4].
3. Концепция Федеральной целевой программы развития образования на 2016-2020 годы [5].

С целью определить сущность терминов педагогическое новшество и педагогическое нововведение и определить различия между ними, обратимся

к педагогическому словарю, согласно которому, «нововведение – введение новшеств (новаций) в относительно широкую практику образования. Новшество, новация – конструирование, разработка неизвестных ранее процессов, объектов, способов, средств или же использование ранее известного в новом качестве или в существенно изменившихся условиях» [27].

Инновационная проблематика исследовалась в работах В.И. Загвязинского, Т.А. Строковой, Е.А. Александровой, В.И. Андреева, Г.Д. Бухоровой, Н.В. Немовой, Т.Г. Новиковой, П.И. Пидкасистого, С.Д. Полякова, И.П. Подласого, Л.С. Подымовой, М.М. Поташника, А.С. Сиденко, В.А. Сластенина, А.В. Хуторского, И.И. Цыркуна, Н.Р. Юсуфбековой и других.

Внедрение новшеств является одним из основных путей повышения эффективности в образовании. Изменения в образовании, а также введение новшеств являются необходимыми условиями общественного развития, поскольку система образования обладает возможностью напрямую влиять на общество, ускоряя или сдерживая его развитие. Для того чтобы приобщиться к научной и педагогической работе и выполнять ее более осмысленно, современным студентам, научным работникам, преподавателям вузов, учителям необходимо осваивать основы педагогической инноватики.

Во всех сферах общества в последние годы активно осуществляются новшества: в производственной, финансовой, организационной, научно-исследовательской, педагогической и других сферах. Вводимые новшества имеют целью разрешить противоречия между потребностями личности и общества, школы и общества, общества и жизни.

Для определения «нововведения в образовании» большинство ученых (В.И. Загвязинский, В.И. Андреев, Т.Г. Новикова, В.А. Сластенин, А.С. Сиденко) используют термин «инновация». От данного термина происходят

соответствующие понятия «инновационная деятельность», «инновационный процесс», «инновационный проект» и другие.

П.И. Пидкасистый под инновацией понимает «один из возможных путей дальнейшего развития системы образования, способствующий ее модернизации». Инновации он определяет как «управляемые процессы создания, воспроизведения, оценки, освоения и применения педагогических новшеств» [26].

По мнению И.П. Подласого, «в педагогической интерпретации и в самом общем смысле инновации подразумевают нововведения в педагогической системе, улучшающие течение и результаты учебно-воспитательного процесса». Автор подчеркивает, что нововведения также являются не только фактором развития, но и способны ухудшать систему. Он обращает внимание на примеры «беспорядочности инновационных процессов», к которым можно отнести формальную смену вывесок школы на лицей, без изменения содержания образования, наработку множества авторских школ, концепций и программ, которые не оказали существенного влияния на итоговый результат обучения либо воспитания [29].

А.В. Хуторской предлагает понятие «нововведение» считать синонимом понятия «инновация». Однако, нововведение и новшество, по его мнению, не идентичные понятия. Нововведение является более широким определением, оно означает процесс создания и использования новшества [41].

Рассмотрев определения различных ученых, сделаем вывод о том, что под педагогическими инновациями они подразумевают целенаправленное изменение, вносящее в образовательную среду стабильные элементы (новшества). Инновацией принято считать также процесс освоения новшества, например, методики, технологии, программы. Распространение новации предполагает ее проникновение в практику, этим занимается наука, называемая инноватикой [14].

Инновации в образовании – это такие актуально значимые и системно самоорганизующиеся новообразования, возникающие на основе разнообразия инициатив и новшеств, которые становятся перспективными для эволюции образования и позитивно влияют на его развитие. Они выражаются в тенденциях накопления и видоизменения разнообразных инициатив и нововведений в образовательном пространстве, которые в совокупности приводят к более или менее глобальным изменениям в сфере образования, трансформации его содержания и качества.

Образование и инновации в образовании давно и успешно выступают в качестве предмета педагогических исследований. Здесь находят отражения различные точки зрения на определение понятия «инновации», его места и роли в трансформации образовательного процесса в качестве средства его изменения (педагогического ли, управленческого ли, но средства), осуществляются попытки алгоритмизации инновационного действия. Однако сведение сущности инновационных процессов к инструментальным, технологическим механизмам реализации содержания образования означает преобладания средств над целью, прагматических ориентиров, стандартов и алгоритмов над смыслом, мыслью и чувством [9]. Педагоги, осваивающие инновационные образовательные технологии, не понимая их педагогической сущности, не способны придать им педагогический смысл в практической деятельности. Это заставляет искать пути концептуализации инноваций в образовательной сфере в качестве условия её саморазвития, более глубоко проникать в сущность самого явления инноваций в образовании.

Инновационной педагогике в большей степени свойственны идеи и теоретические положения феноменологии, поскольку именно феноменологическая природа инновационного оборудования позволяет рассматривать вопросы, связанные с развитием всех субъектов образовательного процесса. Субъективность учащегося и педагога как участников инновационного взаимодействия обусловлена личностными

смыслами, определяющими сущность инновационного оборудования. Значения личностного смысла, равнозначность не только познавательного процесса, но самого познающего отмечены такими педагогами, как С.И. Гессен, П.Ф. Каптерев, В.В. Розанов, К.Д. Ушинский [21].

Педагог-инноватор дает возможность учащемуся понять естественность процесса учения, позволяет актуализировать свой личностный опыт вместе с возможностью приобрести новые навыки, умения и знания. В этом смысле тезис Э. Гуссерля: «Естественное познание начинается с опыта и остается в опыте» является ключом понимания педагогической сущности инноваций в образовательном процессе [39]. Именно опора на личностный смысл как инструмент развития педагогических инноваций является категорией, определяющей их педагогическую сущность.

Взаимодействие участников инновационного процесса включает в себя содержание деятельности каждого из участников. В настоящей ситуации целеполагание смещается с воспроизведения строго определенных знаний на формирование образовательного поля для развития творческих сил человека. Акцент в инновационном взаимодействии смещается с проектирования конечных результатов на обеспечение организационно-педагогической полноты и благоприятности актуальной учебно-воспитательной ситуации для всех участников образовательного процесса, что в свою очередь, требует изменения смысла наполняющего педагогическое взаимодействие. Именно таким образом инновационный процесс становится антропоориентированным [23].

В сфере педагогических инноваций мы напрямую обращаемся к идеям развития и саморазвития, применение которых делает возможной реализацию инноваций в образовательном процессе. Исходя из этого, мы предполагаем, что фактором саморазвития учащихся, педагогов и педагогического процесса в целом, являются именно педагогические

инновации, как сотворчество нового, осуществляемое в субъект-субъектном взаимодействии [14].

В ходе создания, освоения и распространения инноваций в сфере образования формируется новая, глобальная современная образовательная система [17] открытого, гибкого, индивидуализированного, созидającego знания, непрерывного образования человека в течение всей его жизни, которая представляет собой единство:

- новых образовательных технологий – технологических инноваций;
- новых экономических механизмов в сфере образования – экономических инноваций;
- новых методов и приемов преподавания и обучения – педагогических инноваций;
- новых организационных структур и институциональных форм в области образования – организационных инноваций.

Менеджмент новой системы образования в России строится на принципах [22]:

- решения проблем развития системы образования на уровне не только образовательной системы, но и общегосударственной политики, а также на международном уровне;
- реализации принципа системности в менеджменте образования на всех уровнях;
- пересмотра роли и функций государства в финансировании и организации образования;
- развития рынка образовательных продуктов и услуг;
- пересмотра роли различных социальных институтов, в первую очередь предприятий и семьи, в системе образования;
- пересмотра роли учебных заведений и самих обучающихся в организации процесса образования.

В основе современного образования – технологические инновации, современные компьютерные и телекоммуникационные технологии. Важной особенностью менеджмента современного образования является то, что применение этих технологий сопровождается радикальными изменениями в педагогических методах и приемах, в организации труда преподавателей и студентов, в экономических механизмах и даже в теории и методологии современного образования [14].

Новые подходы к управлению процессом преподавания в современном образовании выражаются в освоении и распространении таких организационных инноваций [37], как:

1. разделение преподавательского труда (выделение разработчиков содержания, тьюторов, специалистов по методам обучения, специалистов по контролю за ходом процесса обучения и т.п.);
2. объединение преподавателей, специалистов по информационным технологиям и организаторов учебного процесса в группы, команды, осуществляющие разработку и предоставление курсов дистанционного образования.

Новые подходы к организации образования проявляются при:

1. проведении целенаправленной политики по организации основанного на новых информационных технологиях (НИТ) образования в рамках традиционных учебных заведений. А также при развитии подразделений основанного на НИТ образования в традиционных университетах;
2. развитии новых типов организационных структур, институциональных форм, характерных для современного образования. В сфере университетского образования – это развитие дистанционных и открытых университетов, консорциумов университетов, онлайн-университетов, виртуальных классов и университетов. В настоящее время в России новые типы организационных структур и форм университетского образования

возникают среди государственных, муниципальных и негосударственных образовательных учреждений.

3. решении проблем аттестации и аккредитации учебных заведений новых, нетрадиционных типов. Слабость правовой основы применения инноваций в образовании является важным препятствием на пути его развития, которое сейчас преодолевается. Развитие современного образования в России происходит в тесной взаимосвязи со становлением и развитием рынка образовательных продуктов и услуг. Это определяет специфику менеджмента в сфере образования.

Новые механизмы управления направлены на то, чтобы использование компьютерных и телекоммуникационных технологий в сфере образования, освоение технологических инноваций содействовало [12]:

- резкому росту числа потребителей образовательных продуктов и услуг;
- увеличению предложения продуктов и услуг в сфере образования в ходе развития новых форм обучения, неформального образования;
- развитию конкуренции между различными учебными заведениями, всеми, кто предлагает образовательные продукты и услуги и борьбе за потребителя.

Менеджмент в сфере образования предполагает не только управление технологическими, организационными и экономическими инновациями, но и менеджмент педагогических инноваций, то есть управление процессом разработки и распространения новых педагогических технологий, новых методов, приемов, методик преподавательской деятельности.

Технологические инновации приводят к существенному расширению множества педагогических методов и приемов, которые существенно влияют на характер преподавательской деятельности, тем самым оказывая воздействие в целом на развитие педагогической подсистемы.

Использование новых технологий в учебном процессе приводит к тому, что развиваются новые педагогические методы и приемы, новая

образовательная среда, новый стиль работы преподавателей, а также структурные изменения в педагогической системе [17]. Это ставит специфические задачи по организации и управлению педагогическим процессом.

Особенно остро стоит вопрос о пересмотре методов обучения иностранному языку в школе. Подготовка учащихся к различным ситуациям общения приобретает чрезвычайное значение, что требует от преподавателей иностранного языка пересмотра подходов к организации занятий и использованию инновационных практико-ориентированных подходов. Наряду с этим федеральные государственные образовательные стандарты предполагают реализацию компетентного подхода, а также смещения приоритетов со знаниевого подхода на формирование и развитие коммуникативной компетенции обучающихся, обучении практическому овладению иностранным языком.

Для эффективной реализации процесса практического овладения иностранным языком необходимо обеспечить готовность педагогов школ к инновационной деятельности такого рода, умение и желание овладеть инновационными технологиями, которые существенно повлияют на характер преподавательской деятельности, помогут успешно реализовать системно-деятельностный подход в обучении иностранным языкам и сформировать коммуникативную компетенцию обучающихся.

Использование преподавателями иностранного языка новых технологий в учебном процессе приводит к тому, что происходит внедрение новых педагогических методов и приемов, новой образовательной среды, нового стиля работы преподавателей, а также структурные изменения в педагогической системе [50].

Современное состояние проблемы организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях инновационной деятельности не удовлетворяет потребностей участников

образовательного процесса. При решении проблем, возникающих у педагогов с введением инноваций, актуальной становится необходимость научного-методического и организационно-педагогического сопровождения внедрения педагогических инноваций в обучении иностранным языкам.

В ходе изучения педагогической литературы как зарубежных, так и отечественных авторов, были выявлены основные инновационные методы обучения иностранным языкам, которые применялись нами в условиях эксперимента:

1. Сценарно-контекстный метод. В рамках этого метода создаются реальные жизненные ситуации, которые стимулируют изучение материала и вырабатывают адекватное поведение, тем самым соблюдается принцип аутентичности общения. Примерами могут служить следующие темы: заказ еды в кафе или ресторане, заселение в отеле, покупки и т.д.
2. Методы интерактивного обучения. Интерактивность – это объединение, координация и взаимодополнение усилий коммуникативной цели и результата речевыми средствами. Интерактивность не просто создает реальные ситуации из жизни, но и заставляет обучающихся адекватно реагировать на них посредством иностранного языка [33]. Данные методы включают в себя работу в парах, группах, интервью, анкетирование.
3. Проектный метод. Проекты способствуют развитию активного самостоятельного мышления обучающихся и формируют у них коммуникативные навыки, культуру общения, умение кратко и доступно формулировать мысли, терпимо относиться к мнению партнеров по общению, развивать умение добывать информацию из разных источников и обрабатывать ее [45].
4. Игровой метод включает в себя различные виды игровых технологий: деловые и ролевые игры. Применению этого метода предшествует тематическая подготовка учащихся, повторение лексики, разговорных формул, фразеологических оборотов.

Таким образом, выделенные нами подходы и механизмы позволяют определить, что педагогический смысл инноваций в образовании обнаруживается там, где субъекты инновационного взаимодействия, встречаясь с новизной, расширяют личностную ценностную позицию, придавая личностный смысл и целеполагающий характер инновациям. Актуализируя собственные ценности, участники инновационного взаимодействия принимают активную позицию по отношению к самому себе, что определяет их личностно-профессиональное развитие. Однако внедрение педагогических инноваций ставит специфические задачи по организации и управлению педагогическим процессом, поскольку зачастую сталкивается с сопротивлением инновациям со стороны педагогического коллектива.

1.2. Педагогический коллектив как субъект педагогических инноваций

На сегодняшний день становится все более очевидным, что осуществление процессов модернизации образования требует актуализации потенциала образовательных учреждений. Национальная доктрина образования Российской Федерации, устанавливая приоритет образования в государственной политике, определяет ведущую роль педагогических коллективов в достижении целей образования.

Современное состояние образования оценивается как нуждающееся в существенных качественных изменениях многими учеными и специалистами как в России, так и за рубежом. В настоящее время становится все более очевидным, что осуществление процессов модернизации образования с необходимостью требует актуализации потенциала образовательных учреждений. Готовность к инновационной деятельности в современных условиях важнейшее качество профессионального педагога, без наличия которого невозможно достичь высокого уровня педагогического мастерства.

Сегодня в некоторых образовательных учреждениях в том или ином виде осуществляется инновационная деятельность: разрабатываются и реализуются программы развития образовательных учреждений, ведется экспериментальная работа, осваиваются новые образовательные программы и технологии. Но, как показывает анализ практики, содержание происходящих изменений в образовательных учреждениях и их темп не соответствует потребностям общества [15].

Становится все более очевидным, что инновационная деятельность образовательных учреждений нуждается в совершенствовании не менее, а может быть, и более, чем педагогическая. Для успешного решения этой практической проблемы нужна научная база, отвечающая на вопросы: что и как могут делать руководители и педагогические коллективы, чтобы эффективно решать задачи развития учреждений.

Научная база, необходимая для решения данной практической проблемы, сегодня разработана в общетеоретическом и технологическом аспектах. Разработаны разные модели осуществления изменений в деятельности учреждений, развивается понятийный аппарат педагогической инноватики, исследуется структура инновационных процессов, предложены методы оценки и внедрения новшеств. Но в педагогической науке такая база только еще начинает создаваться. И в зарубежных, и в отечественных психологических исследованиях коллективы рассматриваются лишь как субъекты текущей деятельности. Развитие группы понимается как становление ее в качестве эффективного субъекта функционирования. Коллектив как субъект инновационной деятельности до сих пор не только не изучался, но даже не была поставлена проблема его изучения в этом направлении [34]. Не изучены особенности педагогического коллектива, определяющие его способность быть эффективным субъектом развития своей образовательной деятельности. Таким образом, в научной базе развития образовательных учреждений обнаруживается большая область

мало изученных проблем. Актуальность исследований в данном направлении определяется необходимостью научного обеспечения решения проблем, повышением активности и эффективности педагогических коллективов в инновационной деятельности и практической неразработанностью соответствующей научной базы.

Педагогический коллектив – это группа совместно работающих педагогов, имеющих общие образовательные цели, достижение которых является для них также личностно значимым, и реализующих структуру межличностных взаимоотношений и взаимодействий, способствующих достижению общих целей [27].

На данный момент существует проблема формирования педагога, обладающего компетентностью, креативностью, готовностью к использованию и созданию инноваций, умению вести опытно-экспериментальную работу. По этой причине предполагается, что систематическая работа, организованная с педагогами по повышению профессиональной компетентности, поможет вывести их на более высокий уровень.

Развитие готовности к инновационной деятельности, без которых невозможна успешная педагогическая деятельность в наши дни, – это и есть подлинная задача руководителя образовательного учреждения в его работе. Педагогу в этой ситуации предстоит быть не только исполнителем в осуществлении, но и непосредственным творцом инновационных процессов.

Инновации, как правило, приводят к изменениям психологического состояния участников образовательного процесса, влияют на степень их уверенности в своих силах.

Таким образом, целью организационно-педагогического сопровождения педагога является обеспечение организационно-педагогической поддержки инновационной деятельности и развитие готовности педагога к инновационной деятельности, важной задачей

руководителя становится содействие в создании условий для того, чтобы педагоги захотели что-либо поменять в своей работе.

В нашем исследовании за основу мы взяли определение Е.В. Мошкиной, которая понимает под организационно-педагогическим сопровождением «совокупность организационных действий, направленных на управление и координацию деятельности, распределение полномочий и ответственности субъектов процесса подготовки; определение содержания, форм и методов обучения, программно-методического, информационного, технологического обеспечения, личностной поддержки» [40].

При определении условий организационно-педагогического сопровождения инновационной деятельности мы руководствовались исследованием В.А. Сарапулова, согласно которому «организационно-педагогические условия рассматриваются как совокупность организационных, нормативно-правовых, научно-методических и социально-психологических условий, созданных для обеспечения эффективной подготовки педагогов к инновационной деятельности» [35].

Таким образом, под понятием «организационно-педагогическое сопровождение» мы понимаем организацию деятельности образовательного учреждения по введению инноваций и педагогическому сопровождению педагогического коллектива, который, как показывает практика, не готов к внедрению данных инноваций.

Под готовностью к инновационной деятельности понимается совокупность качеств педагога, определяющих его направленность на развитие собственной педагогической деятельности и деятельности всего коллектива учреждения, а также его способности выявлять актуальные проблемы образования учеников, находить и реализовать эффективные способы их решения [34]. Рассмотрим основные составляющие готовности педагога к инновационной деятельности:

1. наличие мотива включения в инновационную деятельность;

2. комплекс знаний о современных требованиях к результатам образования, инновационных моделях и технологиях образования, о том, что определяет потребности и возможности развития существующей педагогической практики;
3. совокупность знаний и способов решения задач этой деятельности, которыми владеет педагог, т.е. компетентность в области педагогических инноваций.

Готовность к инновационной деятельности в современных условиях – важнейшее качество профессионального педагога, без наличия которого невозможно достичь и высокого уровня педагогического мастерства

Готовность педагогического коллектива быть субъектом инновационной деятельности понимается как такое качество коллектива, которое определяет его активность и эффективность участия в решении задач развития образовательного учреждения. Уровень готовности педагогического коллектива к инновационной деятельности определяется отношением его фактической социально-психологической структуры к такой идеальной структуре, которая обеспечивает оптимально активное и максимально эффективное участие всех членов коллектива в решении задач развития образовательного учреждения [15]. Тем не менее, восприятие педагогических новшеств и отношение к ним не всегда являются однозначно позитивными. Педагоги при оценке инноваций пропускают их через призму своей системы ценностей и личностных смыслов, выбирая, как правило, те из них, которые могут быть освоены и использованы без разрушения привычных способов профессиональной деятельности. Тревога и даже страх перед новым, чувство неуверенности в своих силах, вызываемые непониманием сути нововведений или необходимостью отказа от сложившихся психолого-педагогических позиций и методических предпочтений, отвращают педагогов от инноваций и создают сильнейшие внутренние препятствия на пути внедрения нового [25]. Это явление получило название «сопротивление инновациям».

Проблемой нашего исследования стал поиск путей преодоления сопротивления инновациям при их внедрении в образовательный процесс. Проблема сопротивления инновациям поднимается в организационной психологии, в психологии управления и в психотерапии, в общем и стратегическом менеджменте, в социологии организаций и организационного развития. Свои отрицательные и положительные аспекты эта проблема имеет и в педагогике.

Рассмотрим сущность сопротивления изменениям: известно, что поведение каждого человека ориентировано прежде всего на устойчивость, социальный порядок. При старых условиях действия членов организации – участников образовательного процесса привычны, во многом основаны на автоматизме (т.е. из активного сознания вытесняются рутинные нормы и правила поведения); другими словами, старая ситуация представляется как обыденная и удобная. Для внедрения инноваций приходится преодолевать сопротивление изменениям или антиинновационные стереотипы, психологические защиты и т.д. В качестве примера назовем ряд таких стереотипов, выделенных А.И. Пригожиным [20]:

1. «Это у нас уже есть». Как правило, приводится сходное нововведение. (Я кратко записываю новый материал, следовательно, применяю опорные конспекты). В данном случае задачей оппонента является необходимость доказательства обманчивости сходства и значимости различий;
2. «Это у нас не получится». В подтверждение данного тезиса обычно приводятся объективные, на взгляд говорящего, условия, делающие введение конкретного новшества невозможным: «У нас в учебном заведении не создана творческая обстановка» и др.;
3. «Это не решает главных проблем». Такое утверждение делается как бы с радикальных позиций. Новшество в этом случае получает образ паллиатива, а инноватор – черты недостаточно смелого проводника подлинного прогресса. Поскольку разведение главного и второстепенного –

дело интерпретации, возможность отвода почти гарантирована. «От внедрения новых технологий на уроке ничего не изменится – устарела классно-урочная система»;

4. «Это требует доработки». Безусловно, каждое новшество, каждый проект нуждается в доработке. И, выдвигая этот тезис, действительно, указывают на слабые места нововведения. Новшество наделяется характеристикой «сырое», и поэтому проводить его в жизнь, вроде бы, не следует;

5. «Здесь не все равноценно». Если отсечь некоторые детали у новшества, то ощутимого запланированного эффекта уже не предвидится. «В методике В.Ф. Шаталова мало заданий на развитие творческого мышления, следовательно, не стоит ее применять»;

6. «Есть и другие предложения». В этом случае подразумевается альтернатива данному новшеству, но вовсе не с целью предложить лучшее решение, а лишь для того, чтобы вообще отвлечь внимание от применения новшеств.

Барьеры психологической защиты личности обычно прячут глубокие личностно-профессиональные проблемы. По К. Роджерсу, психологическая защита – ответ психики на угрозу «Я» человека (сопротивление его изменению) [22]. Педагоги, испытывающие страх перед введением новшеств, так или иначе, подвержены боязни обнаружения собственной некомпетентности, профессиональной несостоятельности.

В настоящем исследовании мы рассматриваем сопротивление педагогическим инновациям на примере сопротивления инновациям в обучении иностранным языкам со стороны педагогов иностранного языка. Путем эмпирического наблюдения нами были выявлены следующие основные антиинновационные барьеры:

1. Нежелание педагогов иностранного (английского) языка использовать при проведении занятий исключительно английский язык. Безусловно,

преподаватели используют английский язык при объяснении заданий, когда дают инструкции и задают вопросы обучающимся, однако часто прибегают к технике перевода сказанного на русский язык, чтобы облегчить понимание, тем самым нарушая аутентичность ситуации общения.

2. Низкий уровень владения иностранным (английским) языком у педагогов. Объясняется недостаточно высоким уровнем квалификации, отсутствием постоянного общения с носителями языка, самостоятельного чтения литературы, просмотра фильмов и прослушивания песен на иностранном языке.

3. Отсутствие применения коммуникативного подхода в обучении иностранным языкам. Мы исходим из положения, что язык – это, прежде всего, средство общения, и важнейшей задачей обучения иностранному языку является овладение обучающимися коммуникативной компетенцией, то есть «способность изучающего язык его средствами осуществлять общение в различных видах речевой деятельности в соответствии с решаемыми коммуникативными задачами, понимать, интерпретировать и порождать связные высказывания»[44]. Однако в настоящее время многие обучающиеся испытывают сложности при формулировании высказываний, не обладают беглостью и спонтанностью речи. Это является следствием отсутствия применения коммуникативного подхода в обучении иностранным языкам педагогами иностранного языка. Следовательно, педагоги испытывают трудности при применении педагогических инноваций ввиду отсутствия у обучающихся базовых знаний и компетенций.

4. Применение педагогами иностранного (английского) языка во время занятий языка учебников и пособий с инструкциями на русском языке. Данная практика нарушает естественную среду обучения языку, поскольку вводится родной язык для пояснения заданий. Этот барьер усиливается первым барьером (нежелание педагогами использовать при проведении занятий исключительно английский язык).

Важно отметить, что инновационный процесс в образовании является полисубъектным: в нем участвуют педагоги, учащиеся, родители, и другие представители социума (общественные организации, партнеры образовательного учреждения и т.д.). Это означает, что сопротивление инновациям может оказываться со стороны нескольких субъектов одновременно.

Для того чтобы проследить особенности внедрения педагогической инноваций в образовательный процесс, рассмотрим пример работы с педагогическим коллективом, учащимися и родителями по преодолению сопротивления инновациям: опыт разработки и реализации индивидуальных образовательных траекторий в условиях педагогического сопровождения старшеклассников (исследование Е.А. Александровой) [8].

Разработка и реализация индивидуальных образовательных траекторий (ИОТ) и процедуры педагогического сопровождения включала три этапа: подготовительный, организационный и внедренческий.

Подготовительный этап состоял в создании условий для осмысления всеми субъектами педагогического процесса ценностей индивидуализации образования. Сущность, перспективы и возможные препятствия предлагаемых изменений обсуждались ими в процессе специально организованных лекций, мастер-классов, конференций, совещаний. Свободный обмен опытом, презентация методических разработок в условиях профессионально значимого общения способствовали формированию сообществ единомышленников как на уровне конкретного образовательного учреждения так и на межрегиональном. Акцентировалась роль родителей в построении доверительных отношений с детьми, понимании их проблем, помощи в распределении времени и усилий для реализации ИОТ [8].

Организационный этап был связан с необходимыми изменениями организации учебно-воспитательного процесса: вопросами кадрового состава и функциональных обязанностей субъектов, разработкой соответствующего

методического обеспечения учебно-воспитательного процесса, совершенствованием материальной базы образовательных учреждений. К сотрудничеству с образованными учреждениями привлекались опытные психологи, социальные педагоги. Совместно с администрацией образовательных учреждений и представителями городских департаментов образования рассматривался вопрос о возможности введения в штатное расписание должности освобожденного классного воспитателя. Был сделан вывод о том, что педагогическое сопровождение может оказываться не столько введением новых должностей и функциональных обязанностей, сколько наполнением новым смыслом и содержанием уже имеющихся. Это позволило расширить область внедрения результатов исследования и применить его элементы в традиционных школах и учреждениях дополнительного образования [8].

Третий этап – внедренческий, предполагал непосредственную деятельность учителей, преподавателей учреждений дополнительного образования и классных воспитателей по педагогическому сопровождению старшеклассников в процессе разработки и реализации учебных и воспитательных ИОТ. На этом этапе усилилась специфика образовательных учреждений, которая выразилась в виде предпочитаемых обучающимися ИОТ. Практический опыт и анализ деятельности коллег из других регионов России показали, что виды индивидуальных образовательных траекторий нередко на практике разумно сочетаются учениками. Многообразие образовательных интересов старшеклассников, их индивидуально- и социально- значимых проблем определило виды учебных и воспитательных ИОТ [8]. Полностью преодолеть сопротивление людей преобразованиям нельзя, но путем целенаправленного управления его можно в значительной мере ослабить. Понимание того, на каком уровне возникает сопротивление (уровень индивида, уровень группы, организационный уровень) и чем оно

характеризуется, позволяет руководителям и специалистам кадровых служб направить усилия в нужном направлении.

Можно выделить два стратегических подхода к преодолению сопротивления инновациям:

– Первый подход заключается в ориентации на принуждение, которая лишь в исключительных случаях может привести к устойчивому успеху. Желаемое поведение определяется страхом перед наказанием, а не убежденностью подчиненного. На основе данного подхода едва ли могут быть достигнуты изменения, гарантирующие организации стабильный и длительный успех, возможны лишь кратковременные достижения в кризисные периоды;

– Второй подход, биографический, базируется на истории организации. В этом случае исходят из факторов, определяющих индивидуальные ценностные представления, групповые нормы и общие цели. Затрагиваемые переменами лица сами должны быть заинтересованы в том, чтобы изменить свою нормативную ориентацию по отношению к старым моделям и выработать новую систему обязанностей. Для этого создаются программы организационно-культурных перемен, в которых находят место и рациональные элементы, такие как знания, планирование, информация, институционализация [8].

Современная практика внедрения изменений показала опасности и недостатки методов, основанных на принуждении и манипулировании. Появилось большое количество работ, развивающих идею обучающейся организации. Безусловно, эта идея привлекает своим гуманным подходом к людям и потенциально высокой эффективностью. Однако следует иметь в виду, что ее реализация требует больших затрат на обучающие и развивающие программы, привлечения для своего осуществления высококлассных специалистов и никогда не дает отдачи при формальном и непрофессиональном подходе.

В Таблице 1 представлена классификация методов преодоления сопротивления нововведениям, описанная на основе работ Дж. Коттера [10].

Таблица 1

Методы преодоления сопротивления инновациям

Метод	Ситуации применения	Преимущества (достоинства)	Недостатки
1. Информирование и общение	При недостаточном объеме информации или неточной информации в анализе	В случае если инициатору инноваций удалось убедить других педагогов, то они будут помогать ему при осуществлении изменений	Подход может требовать больших временных затрат, если вовлекается большое количество людей
2. Участие и вовлеченность	В случаях, когда инициаторы изменения не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления	Педагоги, которые принимают участие, будут испытывать чувство ответственности за осуществление изменения, и любая соответствующая информация, которой они располагают, будет включаться в план изменения	Этот подход может потребовать больших временных затрат
3. Помощь и поддержка	В случаях, когда педагоги оказывают сопротивление изменениям вследствие опасения проблем адаптации	Данный подход является максимально эффективным при решении проблем адаптации к новым условиям	Подход может быть дорогостоящим, требовать больших временных затрат и, тем не менее, потерпеть неудачу
4. Переговоры и соглашения	В случаях, когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений	В некоторых случаях данный метод является сравнительно простым путем для избегания сильного сопротивления	Подход может стать слишком дорогостоящим, если он ставит целью добиться согласия только путем переговоров
5. Манипуляции и кооптации	В случаях, когда другие тактики не срабатывают или являются слишком дорогостоящими	Данный подход может быть сравнительно быстрым и низкозатратным решением проблем сопротивления	Этот подход может порождать дополнительные проблемы, если у педагогов возникнет чувство, что ими манипулируют
6. Явное и неявное принуждение	В случаях, когда необходимо быстрое осуществление изменений и когда инициаторы изменений обладают значительной силой	Данный подход отличается быстротой и позволяет преодолеть любой вид сопротивления	Рискованный способ, если педагоги остаются недовольными инициаторами изменений

Обобщая вышесказанное, методы преодоления сопротивления инновациям можно классифицировать следующим образом [10]:

1. жесткие (принуждение сотрудников к работе по новым правилам, их замена и увольнение);
2. мягкие (вовлечение сотрудников в процесс изменений, создание для них возможности вносить свои предложения по целям и методам изменений, обсуждение с персоналом принимаемых организационных решений, убеждение в необходимости и правильности методов перемен, обучение новым методам работы, информирование о планах и ходе изменений);
3. компромиссные (заключение «сделок», создание гарантий неухудшения положения сотрудников, снижение радикальности изменений).

Выбор стратегии преодоления сопротивления, жестких, мягких или компромиссных методов во многом зависит от квалификации руководства, от квалификации сотрудников, характера изменений и особенностей причин сопротивления изменениям.

Существует богатый опыт ослабления антиинновационных установок городских и сельских школ Тюмени и Тюменской области (более 60 инновационных площадок, действовавших в области в период перестройки)

Среди профилактических мер можно назвать следующие [15]:

- нацеленная ориентация педагогических коллективов на инновационную деятельность как непреходящую ценность;
- популяризация продуктивных инновационных идей и технологий;
- ознакомление с новыми научно-теоретическими разработками и передовым педагогическим опытом;
- подключение педагогов к разработке проектов и программ развития своих образовательных организаций;
- стимулирование инновационного самообразования и творческого роста и др.

Психологический механизм интериоризации инноваций, т.е. их беспрепятственного перехода во внутренний план личности, руководящий ее поведением на уровне сознания и бессознательного, достаточно сложен. Его можно представить в виде своеобразной цепочки последовательных действий [24]:

1. Положительное восприятие педагогом вводимых в школе новшеств.
2. Осознание сути новаций и их педагогического эффекта.
3. положительный эмоциональный отзыв на новое, проявление к нему устойчивого интереса.
4. Принятие нововведений, предпочтение одних новшеств другим, явная приверженность к ним.
5. Концептуализация личностью инновационных ценностных ориентаций, осмысление своего к ним отношения.
6. Формирование собственной системы инновационных ценностей на основе личностно значимых и предпочитаемых.
7. Полная интернализация (усвоение) инновационных ценностей.

Среди способов закрепления положительного отношения к инновационной деятельности и снятия всевозможных барьеров – четкая постановка перед педагогическим коллективом ясных целей нововведений, продуманный план поэтапного внедрения нового, официальное признание достижений педагогов, моральное и материальное стимулирование их инновационной деятельности, создание условий для достижения ими личных успехов, профессионального самоутверждения и профессиональной самореализации.

Таким образом, неэффективная образовательная политика, изменение привычного хода образовательного процесса всегда вызывают сопротивление со стороны какой-то части педагогического коллектива, как субъекта педагогической и инновационной деятельности. Причем, сила и масштабы сопротивления прямо пропорциональны силе и скорости ломки

старых традиций, степени осознания необходимости нововведения и уверенности в его эффективности. Чтобы нейтрализовать возникшее сопротивление или свести его к минимуму, необходимо разрабатывать и применять систему организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций, найти пути и способы соответствующей работы с педагогами, используя индивидуальные инновационные резервы. Необходимо отметить, что при внедрении инноваций в образовательный процесс важно не только умело устранять сопротивление инновациям, но и предвидеть возможные негативные реакции на планируемые изменения и заранее принимать предупредительные меры. Было выяснено, что предотвратить появление сопротивления способны отказ от принуждения в использовании новшества, инновационная подготовка педагогов, опора на сторонников нововведения, выстраивание вводимых новинок в «инновационную цепочку», обеспечивающую адаптацию изменений к сложившимся условиям и эффективное взаимодействие инноваций и традиций.

1.3. Модель организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций

Одной из основных задач организационно-педагогического сопровождения инновационной деятельности в образовательном учреждении является эффективное влияние на результаты внедрения педагогических инноваций. К данным результатам относятся повышение уровня качества образования, обучения, воспитания, а также успеваемости обучающихся и их образовательных результатов. В нашем исследовании мы рассматриваем в качестве основного результата развитие коммуникативной компетенции обучающихся в ходе обучения иностранному языку. Однако эта задача

должна решаться с учетом особенностей внедрения педагогических инноваций в образовательный процесс.

Для того чтобы определить особенности внедрения педагогических инноваций в образовательный процесс, нами была создана процессуальная модель организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций. Модель изображена на Рисунке 1. В центре модели находится педагогический коллектив как объект организационно-педагогического сопровождения, вокруг него располагаются основные структурные элементы сопровождения, которые необходимо учитывать при преодолении профессионально-личностных проблем педагогов, проявляющихся в ходе инновационной деятельности.

К этим элементам относятся цель и результат организационно-педагогического сопровождения, основные этапы организационно-педагогического сопровождения вместе с этапами инновационной деятельности педагога, функциональные компоненты деятельности сопровождающего и педагога, а также формы сопровождения.

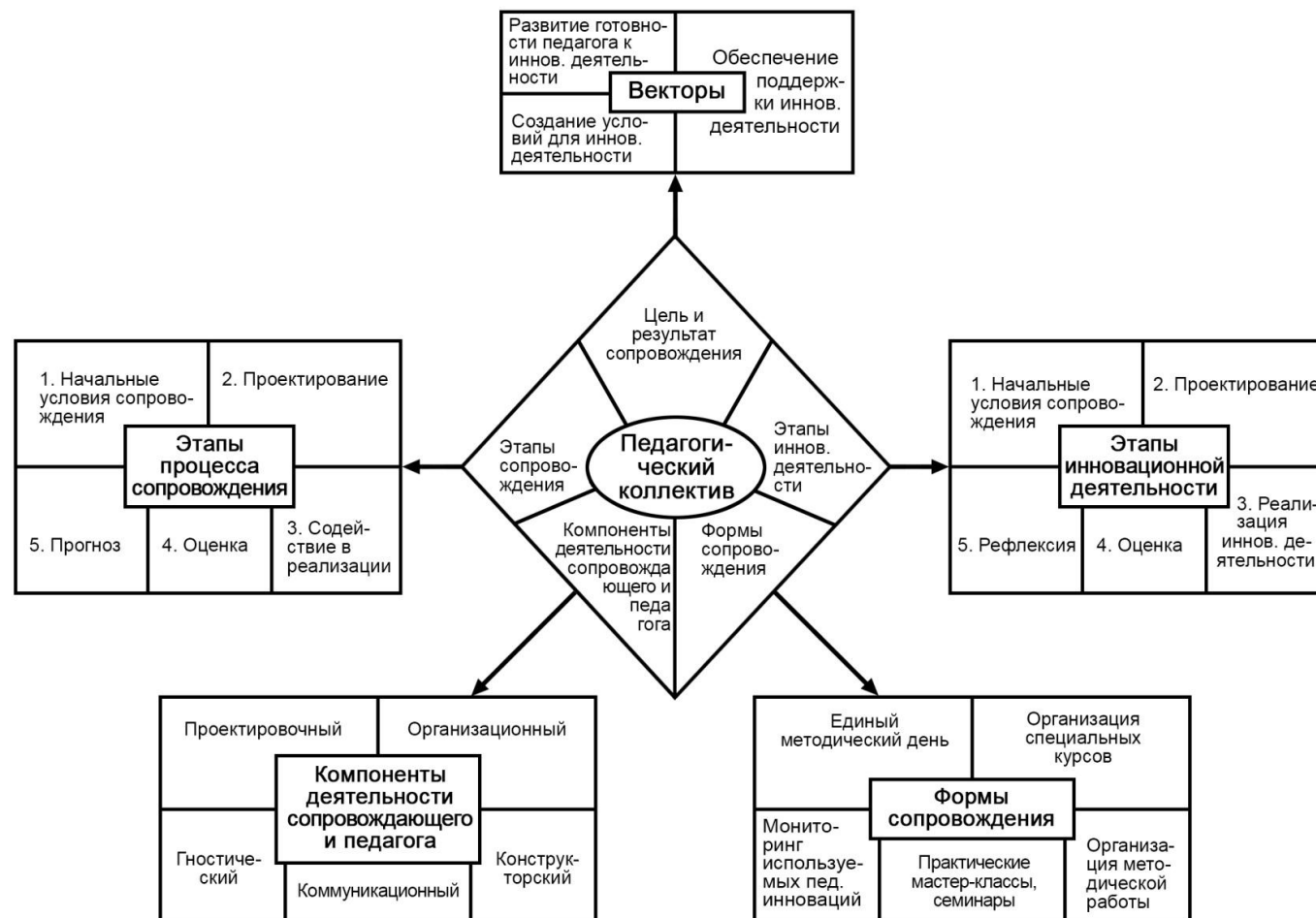


Рисунок 1. Процессуальная модель организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций

Далее детально рассмотрим каждый из элементов модели.

В своей работе мы руководствуемся определением педагогического коллектива, данным В. С. Лазаревым как «группы совместно работающих педагогов, имеющих общие образовательные цели, достижение которых является для них также личностно значимым, и реализующих структуру межличностных взаимоотношений и взаимодействий, способствующих достижению общих целей» [22].

Цель и результат организационно-педагогического сопровождения в модели представлены в виде следующих векторов:

1. Обеспечение поддержки инновационной деятельности.
2. Развитие готовности педагога к инновационной деятельности.
3. Создание условий для инновационной активности.

Согласно модели, этапы процесса сопровождения включают в себя следующее:

1. Начальные условия организационно-педагогического сопровождения, когда изучаются условия реализации сопровождения, проводится анализ трудностей и проблем индивидуальной и коллективной инновационной деятельности педагогов.
2. Проектирование, в ходе которого создается программа организационно-педагогического сопровождения, оказывается содействие педагогам как субъектам инновационной деятельности при создании и усвоении инновационных программ.
3. Содействие в реализации, при котором сопровождающие помогают педагогам решать задачи в их инновационной практике, преодолевать трудности и проблемы инновационной деятельности, организуют такое содействие, активно сотрудничают с педагогами с целью более эффективного решения задач инновационной деятельности.
4. Оценка эффективности организационно-педагогического сопровождения.

5. Прогноз, при помощи которого сопровождающие решают две основные задачи – во-первых, содействуют педагогам при анализе ошибок и опыта инновационной деятельности; и во-вторых, проектируют последующую систему организационно-педагогического сопровождения с учетом накопленного опыта и имеющихся наработок.

Процесс инновационной деятельности педагога также включает в себя пять этапов, в ходе которых осуществляется реализация основных компонентов деятельности педагога:

1. Начальные условия инновационной деятельности касаются в первую очередь готовности педагога к ведению инновационной деятельности и формирования педагогом своих внутренних, мотивационных установок.
2. Проектирование, в ходе которого создаются и усваиваются инновационные программы обучения.
3. Реализация инновационной деятельности, при которой происходит непосредственное внедрение программ в учебный процесс в рамках созданной и освоенной программы, что неизбежно связано с определенными трудностями и сопротивлением преодолеваемыми при помощи сопровождающих лиц.
4. Оценка, по аналогии с процессом организационно-педагогического сопровождения, анализируется эффективность инновационной практики, а также работоспособность инновационных программ.
5. Рефлексия, благодаря которой педагогами осмысливается их опыт коллективной и/или индивидуальной инновационной деятельности.

Далее компоненты деятельности сопровождающего и педагога были объединены в один элемент, поскольку имеют аналогичную смысловую нагрузку по содержанию и включают в себя:

– проектировочный: определение цели и задач организационно-педагогического сопровождения и инновационной деятельности, и их

выполнение на всех этапах процесса организационно-педагогического сопровождения и инновационной деятельности;

– организационный: поиск и формирование средств организационно-педагогического сопровождения инновационной деятельности педагогов;

– конструкторский: проектирование и практическая реализация содержания организационно-педагогического сопровождения инновационной деятельности;

– коммуникационный: субъекты организационно-педагогического сопровождения и инновационной деятельности (педагоги, ученики, сопровождающие) активно взаимодействуют между собой, среди них особое место занимает ученик, на которого оказывается педагогическое воздействие;

– гностический: практика, в ходе которой субъекты организационно-педагогического сопровождения инновационной деятельности изучают начальные условия образовательного процесса, осмысливают профессиональные проблемы и трудности педагогов, анализируют известные и внедренные в педагогическую практику программы образовательного процесса и педагогического воздействия.

Помимо этого, в модели нашли отражение формы организационно-педагогического сопровождения, основными из которых являются:

1. Организация методической работы в рамках городского сетевого сообщества: включает в себя разработку методических рекомендаций педагогам для повышения эффективности и продуктивности использования педагогических инноваций, профессионального роста, активизации работы методических объединений (входят в содержание Рекомендаций для образовательных учреждений, внедряющих педагогические инновации в раздел «Педагогам», см. Приложение 6)

2. Организация специальных курсов для педагогов: с целью повышения квалификации в сфере управления педагогическими инновациями и

преодоления сопротивления инновациям. Ведущими курсов являются эксперты в области педагогических инноваций.

3. Практические мастер-классы и семинары: участвуя в них, педагоги смогут познакомиться с успешным опытом внедрения педагогических инноваций. Помимо этого, данная форма предоставляет педагогам возможность поделиться собственным накопленным опытом и имеющимися наработками по данной теме, обогатить свою личную сеть важных профессиональных контактов, которая будет полезна для их профессионального роста в будущем, сформировать позитивные внутренние установки, мотивацию к изменениям в своей профессиональной деятельности.

4. Мониторинг используемых педагогических инноваций: проводится как в образовательном учреждении, путем анализа отчетов педагогов о результатах инновационной работы, так и в рамках городского сетевого сообщества школ.

5. Единый методический день: является связующим звеном методической работы, объединяющим педагогов для работы в неформальной обстановке (проводится вне стен образовательного учреждения). Способствует увеличению эмоциональной удовлетворенности и хорошему настроению участвующих педагогов, а также предоставляет значительную теоретическую поддержку и оказывает помощь педагогам в самореализации в профессиональной деятельности.

Сопровождающие поддерживают деятельность педагогов в случае возникновения тех или иных трудностей и проблем, на протяжении всего инновационного цикла: начиная от формулировки цели инновационной деятельности, в ходе решения задач и до достижения конечного результата – внедрения или реализации новшества.

В данном случае рассматриваются две педагогические подсистемы: подсистема инновационной деятельности педагога образовательного

учреждения и подсистема организационно-педагогического сопровождения его деятельности. Единая педагогическая система образуется в результате взаимодействия этих двух подсистем. Данные подсистемы взаимодействуют на пяти базовых уровнях:

1. Во-первых, во время осуществления инновационной педагогической деятельности педагог образовательного учреждения одновременно входит в обе подсистемы. Педагог выступает в роли ведущего в подсистеме инновационной деятельности, и в роли сопровождаемого в подсистеме организационно-педагогического сопровождения его деятельности.
2. Во-вторых, за счет совпадения этапов процесс инновационной педагогической деятельности в первой подсистеме протекает синхронно с процессом организационно-педагогического сопровождения во второй подсистеме.
3. Третий уровень взаимодействия включает в себя общность компонентов деятельности сопровождающего и педагога, поскольку они имеют аналогичную смысловую нагрузку.
4. На четвертом уровне взаимодействия в обеих подсистемах используются одинаковые формы сотрудничества, в ходе которых осуществляется как развитие инновационной деятельности, так и процесс организационно-педагогического сопровождения.
5. И, наконец, пятый уровень взаимодействия подсистем состоит в единстве целей и векторов развития, которые составляют целостную педагогическую систему.

Таким образом, предложенная модель является комплексной системой, образованной в результате многоуровневого взаимодействия двух подсистем: подсистемы инновационной деятельности педагога образовательного учреждения и подсистемы организационно-педагогического сопровождения его деятельности. Это позволяет модели в полной мере отражать содержание организационно-педагогического сопровождения коллектива

образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций. В данной модели нашли отражение не только процесс педагогического сопровождения, но и процесс инновационной деятельности, источником которого являются педагоги образовательного учреждения. Необходимо отметить, что организационный компонент включен в оба процесса, и занимает особое место в структуре модели, что позволяет сделать вывод о его значимой роли для получения эффективных результатов при внедрении инноваций.

ВЫВОДЫ ПО ПЕРВОЙ ГЛАВЕ

В результате изучения теоретических основ организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций была раскрыта содержательная сущность термина «педагогическая инновация», для описания которой мы будем использовать следующее определение – целенаправленное изменение, вносящее в образовательную среду стабильные элементы (новшества). Рассмотрены основные инновационные методы обучения иностранным языкам, которые применялись нами в условиях эксперимента, среди которых сценарно-контекстный метод, методы интерактивного обучения, проектный и игровой метод.

Также нами была теоретически раскрыта содержательная сущность термина «организационно-педагогическое сопровождение», и было установлено, что целью организационно-педагогического сопровождения педагога является обеспечение организационно-педагогической поддержки инновационной деятельности и развитие готовности педагога к инновационной деятельности, важной задачей руководителя становится содействие в создании условий для того, чтобы педагоги захотели что-либо поменять в своей работе.

Помимо этого, проанализировано современное состояние проблемы организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях инновационной деятельности, выявлены особенности педагогического коллектива как субъекта педагогических инноваций. Педагогический коллектив как субъект инновационной деятельности призван определить задачи, которые будут решаться в определенный временной период, и сформировать структуру, которая будет способной максимально эффективно решить эти задачи. Готовность педагогического коллектива быть субъектом инновационной

деятельности понимается как такое качество коллектива, которое определяет его активность и эффективность участия в решении задач развития школы. Проанализировано явление сопротивления инновациям при их внедрении в образовательный процесс, в частности при обучении иностранным языкам, антиинновационные стереотипы и механизмы психологической защиты педагогического коллектива.

Наконец, нами была разработана и представлена процессуальная модель организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций. При построении модели мы руководствовались исследованием В.А. Сарапулова, согласно которому «организационно-педагогические условия рассматриваются как совокупность организационных, нормативно-правовых, научно-методических и социально-психологических условий, созданных для обеспечения эффективной подготовки педагогов к инновационной деятельности» [35]. В центре модели находится педагогический коллектив, как объект организационно-педагогического сопровождения, вокруг него расположены основные структурные элементы сопровождения, которые необходимо учитывать при преодолении профессионально-личностных проблем педагогов, проявляющихся в ходе инновационной деятельности. Эти элементы включают в себя цель и результат организационно-педагогического сопровождения, основные этапы организационно-педагогического сопровождения вместе с этапами инновационной деятельности педагога, функциональные компоненты деятельности сопровождающего и педагога, а также формы сопровождения. Разработанная модель в полной мере отражает содержание организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций. Согласно модели, этапы процесса организационно-педагогического сопровождения, включают в себя следующее: начальные условия организационно-педагогического сопровождения, проектирование,

содействие в реализации, оценка эффективности организационно-педагогического сопровождения, прогноз. Данные этапы совпадают с этапами процесса инновационной педагогической деятельности, источником которой являются педагоги образовательного учреждения: начальные условия сопровождения, проектирование, реализация инновационной деятельности, оценка, рефлексия. Таким образом, предложенная модель является комплексной системой, образованной в результате многоуровневого взаимодействия двух подсистем: подсистемы инновационной деятельности педагога образовательного учреждения и подсистемы организационно-педагогического сопровождения его деятельности.

Резюмируя, можно сказать, что первая глава настоящего исследования представляет собой теоретическую базу для проведения опытно-экспериментальной проверки модели организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций, которая нашла отражение во второй главе нашего исследования.

ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ ПРОВЕРКА МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ КОЛЛЕКТИВА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ

2.1. Структура и содержание программы организационно- педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций

Рассмотрев теоретические основы организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций, на основе разработанной нами процессуальной модели организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций, представленной на Рисунке 1, нами была создана программа «Организационно-педагогическое сопровождение коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций в МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени на период 2016-2018 гг.». Основной особенностью данной программы является ее комплексное содержание, которое включает в себя четыре раздела, всесторонне описывающих процесс реализации программы: этапы реализации, ресурсное обеспечение, механизм реализации и её нормативно-правовое обеспечение.

Для проведения исследования и выявления особенностей организационно-педагогического сопровождения преподавателей иностранного языка, внедряющих педагогические инновации, в апреле 2016 года в городе Тюмени был создан разговорный клуб английского языка «Chat Room». Рассматриваемой нами педагогической инновацией является применение занятий клуба в рамках образовательного процесса.

Необходимо отметить, что процесс создания программы организационно-педагогического сопровождения отмечен в модели на этапе

проектирования (как этап процесса сопровождения, так и этап инновационной деятельности педагогов). В качестве базы для реализации программы был выбран педагогический коллектив МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени, совершающий преобразования в образовательной деятельности.

Программа содержит следующие **разделы**:

1. **Паспорт Программы** организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций в МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени.
2. **Раздел 1. Этапы реализации** Программы организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций в МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени.
3. **Раздел 2. Ресурсное обеспечение** Программы организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций в МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени.
4. **Раздел 3. Механизм реализации** Программы организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций в МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени.
5. **Раздел 4. Нормативно-правовое обеспечение** Программы организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций в МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени.

Паспорт Программы

Наименование Программы: Программа «Организационно-педагогическое сопровождение коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций в МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени» на период 2016-2018 гг.

Разработчики Программы: Репина Елизавета Дмитриевна – магистрант второго года обучения ТюмГУ, Бояркина Юлия Анатольевна –

канд. пед. наук, доцент, заместитель директора по УВР МАОУ гимназии № 49 города Тюмени.

Цели Программы:

1. Обеспечение поддержки инновационной деятельности педагогов МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени.
2. Развитие готовности педагогов МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени к инновационной деятельности.
3. Создание оптимальных условий для инновационной активности МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени.
4. Внедрение в МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени занятий Разговорного клуба английского языка «Chat Room» на постоянной основе.

Основными задачами Программы являются:

1. Привлечение педагогического коллектива к активному участию в обоснованных моделью формах сопровождения: организация методической работы в рамках городского сетевого сообщества, специальные курсы для педагогов, практические мастер-классы и семинары, мониторинг используемых педагогических инноваций, единые методические дни.
2. Повышение мотивации педагогов к саморазвитию.
3. Разрешение или снижение актуальности психологических проблем и барьеров педагогов, препятствующих внедрению педагогических инноваций, повышение адаптации к инновационным изменениям, реализация профессиональной карьеры педагогов гимназии.

Сроки реализации Программы: 2016-2018 гг.

Объем и источники финансирования: консолидированный бюджет гимназии (включающий государственную бюджетную субсидию, внебюджетные и благотворительные средства)

Ожидаемые результаты реализации Программы:

1. Внедрение системы организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций в

МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени на основе процессуальной модели организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций.

2. Удовлетворение потребности педагогов МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени в поддержке их инновационной деятельности;
3. Достижение готовности педагогов МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени к инновационной деятельности;
4. Создание оптимальных условий для инновационной активности МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени.
5. Разрешение или снижение актуальности психологических проблем и барьеров педагогов, препятствующих внедрению педагогических инноваций, повышение адаптации к инновационным изменениям, реализация профессиональной карьеры педагогов гимназии.
6. Внедрение в МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени занятий Разговорного клуба английского языка «Chat Room» на постоянной основе.

Раздел 1. Этапы реализации Программы

Первый этап: 2016 – 2017 годы. Разработка положений, планов работы, заключение договоров о сотрудничестве, создание методической и материально-технической базы, создание проектной группы по организационно-педагогическому сопровождению коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций, разработка программы и плана занятий Разговорного клуба английского языка «Chat Room», а также запуск занятий. Формирование функционального взаимодействия уровневых структур в системе организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций в гимназии.

Второй этап: 2017-2018 годы. Реализация основных программ организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций на всех

этапах инновационной деятельности педагогов. Основные итоги работы – внедрение системы организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций в гимназии; достижение готовности педагогов МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени к инновационной деятельности; повышение мотивации педагогов к саморазвитию.

Раздел 2. Ресурсное обеспечение

Для реализации Программы необходимо использовать следующее ресурсное обеспечение: материально-техническое, финансово-экономическое, нормативно-правовое, организационно-управленческое, кадровое, научно-методическое, информационное.

Материально-техническое обеспечение:

– расширение форм организационно-педагогического сопровождения (организация методической работы в рамках городского сетевого сообщества; организация специальных курсов для педагогов; практические мастер-классы и семинары; мониторинг используемых педагогических инноваций; единый методический день).

Финансово-экономическое обеспечение:

– привлечение внебюджетных средств посредством предоставления педагогам повышения квалификации; организации консультаций и организационно-педагогической помощи педагогам, внедряющим педагогические инновации;

– выделение финансовых средств на ежегодные премии педагогам, заместителям директора по учебно-воспитательной работе, директору гимназии за успешно реализованные образовательные проекты в сфере педагогических инноваций.

Нормативно-правовое обеспечение:

– ранее созданные локальные акты МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени;

- разработка локального акта – Положения «О педагоге-инноваторе МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени».

Организационно-управленческое обеспечение:

- внедрение «разгрузочных дней» для педагогов гимназии, освобождение от проведения занятий и заполнения документации: когда педагоги могут посвятить свое свободное время изучению специальной литературы, посещению культурных и досуговых мероприятий, городских и региональных педагогических форумов, неформальному общению с детьми для создания новых идей и полноценного отдыха;
- формирование мотивации педагогов к осуществлению инновационной педагогической деятельности, и сотрудников гимназии к осуществлению организационно-педагогического сопровождения педагогического коллектива гимназии, а также мотивация кадров к личностному и профессиональному саморазвитию;
- внедрение современных педагогических инноваций в образовательный процесс;
- осуществление мониторинга качества внедрения педагогических инноваций;
- проведение опроса сотрудников гимназии, сбор их обратной связи во время реализации программы и по ее итогам.

Кадровое обеспечение:

- привлечение всех педагогов-предметников, педагогов начальных классов, заместителей по учебно-воспитательной работе, директора гимназии для участия в программе;
- создание проектной группы по организационно-педагогическому сопровождению коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций, в состав которой войдут педагоги-инноваторы, заместители директора по учебно-воспитательной работе, директор гимназии.

Научно-методическое обеспечение:

- разработка программы организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций;
- разработка технологии проведения диагностики готовности педагогов к инновациям;
- подготовка программ тестирования/анкетирования для педагогов;
- разработка программ специальных курсов для педагогов, практических мастер-классов и семинаров, единого методического дня.

Информационное обеспечение:

- создание единого информационного образовательного пространства в рамках сетевого сообщества школ, внедряющих педагогические инновации;
- приобретение программного обеспечения для проведения тестирования педагогов;
- создание электронной библиотеки педагогической литературы по теме педагогических инноваций, в том числе и на иностранных языках, для обеспечения свободного доступа педагогов и обучающихся к информационным ресурсам;
- формирование единой базы данных об успешном опыте внедрения педагогических инноваций в рамках сетевого сообщества школ.

Раздел 3. Механизм реализации Программы

Для полной реализации Программы предусматриваются **организационные, экономические и правовые механизмы**, которые базируются на принципах партнерства органов исполнительной власти, местного самоуправления, образовательных учреждений в разработке и реализации мер по организационно-педагогическому сопровождению коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций.

Организационные:

- внедрение новой формы организации образовательного процесса – Разговорного клуба английского языка «Chat Room»;
- разработка программы и планов занятий Разговорного клуба английского языка «Chat Room»;
- применение программно-проектного планирования; разработка текущих планов на основе стратегического плана реализации программы;
- проведение регулярных заседаний проектной группы по организационно-педагогическому сопровождению коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций для осуществления оперативного контроля за ходом реализации Программы;
- проведение форумов, слетов, научно-практических конференций для оценки хода реализации Программы;
- углубление социального партнерства;
- организация образовательных мероприятий для участников реализации Программы (стратегические сессии, фокус-группы, круглые столы с применением метода мозгового штурма, мастер-классы от экспертов в сфере педагогических инноваций, выездные семинары, образовательные мероприятия со сменой ролей для педагогов, форсайт-сессии для педагогов-предметников); введение «портфолио» педагогов как средства личностного и профессионального развития;
- методическое и информационное обеспечение управленческой деятельности по осуществлению мероприятий Программы;
- представление Программы, хода ее реализации и результатов широкому кругу общественности.

Экономические:

- участие в программах развития педагогических инноваций на территории Тюменской области;

- проведение многоцелевого мониторинга реализации Программы и оценка эффективности реализации основных задач, предусмотренных Программой.

Правовые:

- анализ действующих регламентирующих документов;
- изменение действующих и разработка новых типовых документов локального характера (положений, рекомендаций, программ), направленных на обеспечение реализации Программы по всем направлениям деятельности;
- подготовка предложений по совершенствованию нормативно-правовой базы гимназии, касающейся организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций.

Для проведения исследования и выявления особенностей организационно-педагогического сопровождения преподавателей, внедряющих педагогические инновации, в апреле 2016 года в городе Тюмени был создан разговорный клуб английского языка «Chat Room». Отличительной особенностью данного клуба является наличие иностранного преподавателя и участие иностранных гостей клуба, а также возможность преподавателей, готовых к инновационной деятельности, принять участие во встречах клуба в качестве организаторов и приобрести опыт инновационной педагогической деятельности. Такой подход при организации клуба дает обучающимся опыт общения с носителями языка и возможность обучения в международной среде, а преподавателям позволяет на практике применить инновации в обучении иностранным языкам. Целевой группой данного клуба стали студенты неязыковых специальностей в возрасте от 18 лет до 30 лет. Однако в ноябре 2016 года занятия клуба были проведены с учащимися 8-11 классов МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени.

В качестве экспериментальной базы был выбран педагогический коллектив МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени, совершающий

преобразования в образовательной деятельности. В выбранном учреждении работает методическое объединение учителей-предметников и научно-методический совет гимназии, осуществляющие деятельность в рамках государственных требований. Помимо этого, также работают группы специалистов, включенные в процесс сопровождения: заместители директора по учебно-воспитательной работе, реализующие функции организационно-педагогического сопровождения инновационной деятельности педагогов.

Основные задачи клуба:

1. Разработка и проведение комплекса занятий разговорного клуба английского языка «Chat Room», направленных на формирование и развитие коммуникативной компетенции обучающихся в международной среде.
2. Привлечение иностранных студентов Тюменского государственного университета к участию в клубе в качестве ведущих и участников.
3. Привлечение студентов неязыковых специальностей Тюменского государственного университета к участию в клубе в качестве участников.
4. Развитие коммуникативной компетенции обучающихся в международной среде.
5. Обеспечение практического применения обучающимися полученных знаний при выполнении заданий в рамках клуба.
6. Формирование интереса и уважения к другим культурам, познавательной активности обучающихся в сфере межкультурного общения.

В своей работе преподаватели клуба используют инновационные методы обучения иностранным языкам. К ним относится изменение формы работы с традиционной фронтальной работы на инновационную – открытое пространство для свободной коммуникации между преподавателем и обучающимися. Кроме того, обучающиеся клуба среди школьников представляют собой гетерогенную группу, которая состоит из людей разного пола, возраста (от 14 до 18 лет), и уровня владения английским языком. Обучение в гетерогенной группе стимулирует коммуникативный интерес,

обогащает общение участников, позволяет им приобрести опыт межкультурного общения. Подобная гетерогенная среда является инновационной для обучения иностранным языкам, поскольку в традиционной форме обучающиеся делятся на группы сразу по нескольким признакам: возраст и уровень владения английским языком.

В условиях клуба применяются следующие инновационные методы обучения иностранным языкам, которые подробно описаны в главе 1, и применение которых позволило получить высокие качественные результаты: сценарно-контекстный метод, методы интерактивного обучения, проектный и игровой метод.

Таким образом, проведение занятий разговорного клуба английского языка «Chat Room» с использованием инновационных подходов обеспечивает не только качественное усвоение языкового материала, но и способствует достижению следующих качественных показателей:

1. Совершенствование коммуникативных компетенций обучающихся в международной среде;
2. Повышение уровня разговорного английского языка обучающихся;
3. Обеспечение практического применения полученных знаний при выполнении заданий в рамках клуба;
4. Формирование интереса и уважения к другим культурам, повышение уровня познавательной активности обучающихся в сфере межкультурного общения.

Развитие и оптимизация методов обучения иностранным языкам всегда были одними из актуальных задач российского образования. Проведенные исследования педагогической работы в этой области показали, что обучение иностранным языкам сегодня невозможно без инновационной составляющей. [44]. При реализации этой педагогической инновации организационно-педагогическое сопровождение внедрения инноваций содержало следующие этапы, которые были реализованы согласно процессуальной модели

организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций (см. Рисунок 1):

1. Были изучены начальные условия организационно-педагогического сопровождения, проведен анализ трудностей и проблем коллективной и индивидуальной инновационной деятельности педагогов. Было выяснено, что отдельные педагоги, в том числе педагоги иностранных языков, внедряют педагогические инновации в свою практику, однако делают это несистемно и комбинируют с применением традиционных методов. Отсутствовала единая система организационно-педагогического сопровождения коллектива в условиях внедрения педагогических инноваций. Педагоги не только сами определяли, какие инновации они предпочитают использовать, но и самостоятельно находили и использовали соответствующую научную литературу, посещали определенные образовательные мероприятия с целью саморазвития. Таким образом, вне организационно-педагогического сопровождения, педагоги испытывали сложности при внедрении инноваций, поскольку не имели возможности делать это системно и на постоянной основе, получать всестороннюю методическую и организационную поддержку.

2. Этап проектирования, в ходе которого была создана программа «Организационно-педагогическое сопровождение коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций в МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени» на период 2016-2018 гг.

3. Далее было оказано содействие в реализации инновации: сопровождающие оказывали помощь в решении задач инновационной практики педагогов, преодолении проблем и трудностей инновационной деятельности, занимались организацией помещения для проведения клуба, подготовки необходимой материально-технической базы, методической поддержкой педагогов.

4. На этапе оценки эффективности организационно-педагогического сопровождения были оценены проведенные занятия Разговорного клуба английского языка “Chat Room” с точки зрения выполнения первоначальных целей задач, на основе обратной связи от педагогов и обучающихся.
5. На основе полученных результатов был разработан прогноз, при помощи которого сопровождающие решили две основные задачи – во-первых, содействовали педагогам при анализе ошибок и опыта инновационной деятельности; и во-вторых, спроектировали последующую систему организационно-педагогического сопровождения с учетом накопленного опыта и имеющихся наработок.
6. Опираясь на все пройденные этапы, были разработаны Рекомендации для образовательных учреждений, внедряющих педагогические инновации (см. Приложение 6).

Раздел 4. Нормативно-правовое обеспечение Программы

Нормативно-правовое обеспечение Программы в гимназии составляют:

1. Положение «О профильном обучении в МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени»
2. Положение «О методическом объединении учителей-предметников в МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени»
3. Положение «О научно-методическом совете МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени»
4. Положение «О комиссии по профессиональной этике педагогических работников»
5. Положение «О научно-практической конференции МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени»
6. Положение «Об организации внеурочной деятельности обучающихся начальных классов МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени»
7. Положение «О внутренней системе оценки качества образования»

8. Положение «О внутришкольном контроле в МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени»
9. Положение «О комиссии по урегулированию споров между участниками образовательных отношений»
10. Положение «О мерах социальной поддержки обучающихся МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени»
11. Положение «О порядке экспертизы, утверждения и хранения материалов для проведения промежуточной аттестации обучающихся МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени»
12. Положение «О нормах профессиональной этики педагогических работников»
13. Положение «О публичном докладе»
14. Положение «О совете обучающихся МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени»
15. Положение «О содействии деятельности общественных организаций обучающихся, родителей (законных представителей) МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени»
16. Порядок освоения учебных предметов, курсов, дисциплин, модулей, не входящих в осваиваемую образовательную программу, и зачета результатов освоения обучающимися учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, дополнительных образовательных программ в других организациях, осуществляющих образовательную деятельность
17. Правила посещения мероприятий, не предусмотренных учебным планом МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени
18. Приказ «Об утверждении программы производственного контроля»
19. Положение по рабочей программе МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени
20. Положение «О социально - значимой деятельности»

21. Порядок учета мнения совета обучающихся, совета родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся при принятии локальных нормативных актов и выборе меры дисциплинарного взыскания в отношении обучающегося

22. Положение «О портфолио – индивидуальной накопительной оценке учебных достижений выпускников начальной школы»

Для осуществления программных мероприятий необходимы разработка и принятие дополнительных локальных актов, а именно – Положения «О педагоге-инноваторе МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени» (см. Приложение 4).

В заключение отметим, что положения данной программы могут быть использованы в работе администрации образовательного учреждения, полученный опыт может быть передан другим образовательным учреждениям города и региона. Мы также планируем дальнейшее развитие проекта Разговорного клуба английского языка «Chat Room», который представляет собой следующую практическую ценность:

- Внедрение в образовательном учреждении разговорного клуба английского языка на постоянной основе и организационно-педагогическое сопровождение коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций.

- Повышение количества учащихся, посещающих занятия разговорного клуба, а также привлечение большего количества иностранных преподавателей, в том числе носителей языка.

- Полученные результаты будут использованы в работе администрации образовательного учреждения, полученный опыт будет передан другим образовательным учреждениям города, региона и страны.

2.2. Результаты опытно-экспериментальной работы по определению качества организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций

С 2012-2013 учебного года на основании Распоряжения Правительства Тюменской области от 22 октября 2012 года N 2162-рп «О мерах по дальнейшему развитию в Тюменской области системы выявления и поддержки талантливых детей» были определены направления специализации общеобразовательных учреждений, обеспечивающих дополнительную (углубленную) подготовку обучающихся [6]. На основании данного распоряжения было создано городское сетевое сообщество общеобразовательных учреждений, реализующих социально-гуманитарное направление (имеющих социально-гуманитарный статус), позволяющее реализовывать дополнительную (углубленную) подготовку по предметам социально-гуманитарного направления. Далее на заседании Координационного совета городского сетевого сообщества было принято решение о внесении изменений в организацию и содержание образовательного процесса и деятельность педагогов с целью создания единого образовательного пространства повышения квалификации педагогов, повышения качества образования, сохранения и укрепления здоровья обучающихся.

В городское сетевое сообщество общеобразовательных учреждений социально-гуманитарного статуса вошло 5 школ города Тюмени: МАОУ Гимназия № 1, МАОУ Гимназия № 49, МАОУ СОШ № 73, МАОУ СОШ № 89, МАОУ СОШ № 83. Для МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени предметной специализацией стали иностранные языки и обществознание. С целью подготовки педагогов городского сетевого сообщества к переходу на новые образовательные стандарты на методическом совете школ сетевого сообщества было принято решение об изменении структуры методической работы школ. Таким образом, вся текущая методическая деятельность

окружных методических объединений с нового учебного года организована по кафедрам, в которые входят учителя родственных предметов.

В качестве контрольной группы был выбран 51 педагог образовательных учреждений сетевого сообщества: преподаватели иностранного языка, истории, обществознания, русского языка и литературы, которые внедряли инновационные методики в свою педагогическую деятельность, а также иностранные преподаватели. Педагоги этой группы проводили уроки, используя инновационные формы работы, такие как:

- литературные гостиные (на уроках русского языка и литературы);
- интерактивные уроки в школьном музее (уроки истории и обществознания);
- театральные мастер-классы с участием носителей языка (на уроках английского языка) и др.

Однако методом наблюдения было установлено, что применяемые педагогами контрольной группы инновационные формы работы использовались несистемно и вне организационно-педагогического сопровождения наряду с использованием традиционных форм работы.

Далее была создана экспериментальная группа, в которую вошли 69 педагогов, в числе которых русскоязычные и иностранные преподаватели английского языка, ведущие разговорного клуба, заместитель директора по учебно-воспитательной работе и директор гимназии. Участники данной группы также внедряли инновационные методики в свою педагогическую деятельность. Вместе с этим они участвовали в организации занятий Разговорного клуба английского языка «Chat Room» с применением организационно-педагогического сопровождения.

Рассмотрим результаты педагогического эксперимента, задача которого состояла в оценке эффективности процессуальной модели организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций в МАОУ

Гимназии № 49 города Тюмени и общеобразовательных учреждениях социально-гуманитарного статуса городского сетевого сообщества.

Для эффективной реализации организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций в обучение иностранным языкам была апробирована процессуальная модель организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций в МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени и образовательных учреждениях, входящих в городское сетевое сообщество на основе выше описанной Программы. При подготовке педагогов к инновационной работе были использованы следующие формы работы:

1. Единый методический день стал связующим звеном методической работы. В работе первого методического дня принял участие 51 педагог. Результаты опроса педагогов представлены в диаграмме на Рисунке 2 и показывают, что проведенный методический день способствовал:

- повышению готовности педагогов к инновациям и уровня эмоциональной удовлетворенности у 32% от общего числа участвующих педагогов;
- 13 % от числа участвующих педагогов сообщили, что нуждаются в дополнительной поддержке при внедрении инноваций;
- получили большую теоретическую поддержку по теме внедрения и применения педагогических инноваций и смогли полностью реализовать себя в работе 50% педагогов;
- не заметили в своей работе изменений и считают, что их эмоциональное состояние и настроение остались на прежнем уровне – 5% педагогов, что также является позитивным результатом в работе коллектива.

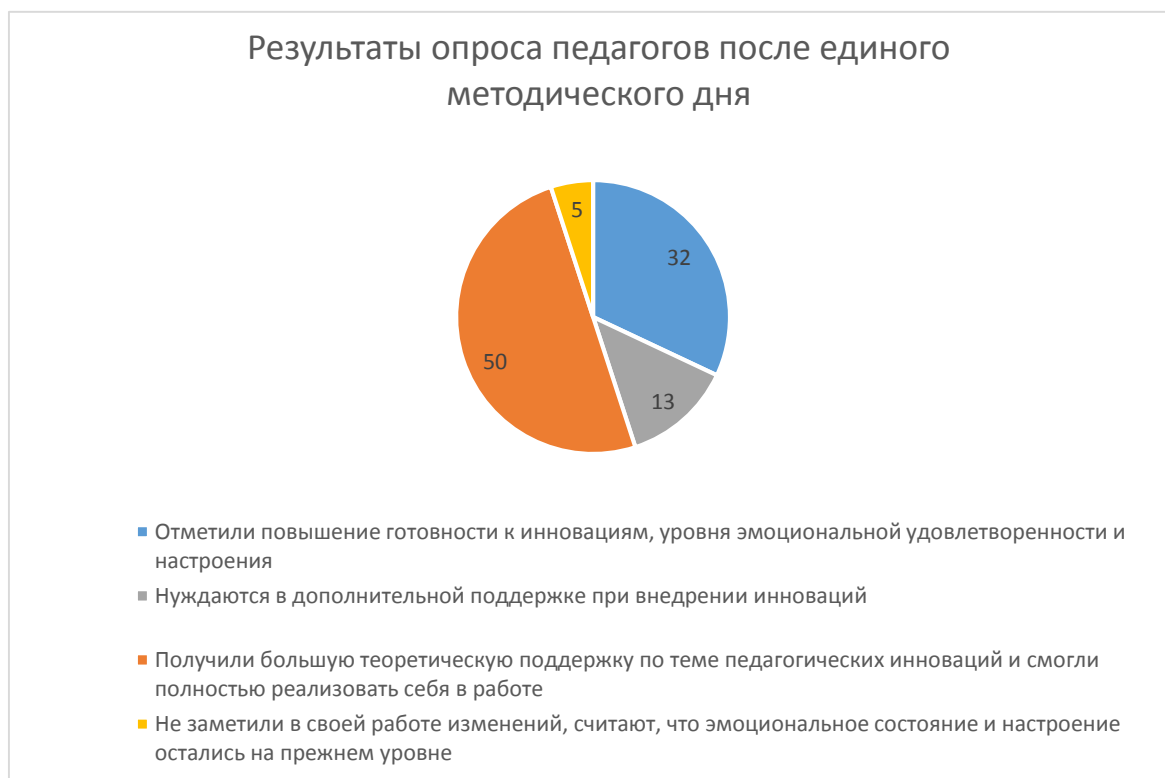


Рисунок 2. Результаты опроса педагогов после единого методического дня

2. Организация методической работы городского сетевого сообщества представлена в Таблице 2. Подробный анализ реализации технологии организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций представлен в Программе.

Организация методической работы городского сетевого сообщества

Основные задачи методического совета сетевого сообщества	Формы работы
Координация деятельности методических объединений образовательных учреждений, направленной на развитие методического обеспечения инновационного образовательного процесса в сети	Заседание межшкольных методических объединений учителей начальных классов, гуманитарного цикла, естественно-математического цикла. Единый методический день для школ сети (с приглашением преподавателей ТОГИРРО).
Создание условий для развития готовности педагогов к инновационной деятельности, организации консультирования педагогов сети по проблемам внедрения педагогических инноваций	Семинары, заседания творческих групп, тьюторские семинары, семинары-практикумы для молодых педагогов, мастер-классы, стендовые уроки, окружные семинары классных руководителей, посвященные педагогическим инновациям.
Осуществление проблемного анализа инновационного образовательного процесса; оказания помощи администрациям образовательных учреждений сети в изучении результативности инновационной работы отдельных педагогов, школьных методических объединений, творческих и проблемных групп, получение объективных данных о результатах инновационного образовательного процесса	Участие администрации гимназии в анализе инновационных форм педагогической работы с обучающимися, корректировка и проверка тем педагогов по инновационной деятельности, анализ отчетов педагогов о результатах работы над инновационными темами по самообразованию, формирование электронного банка данных по темам инновационной деятельности педагогов, электронного варианта «портфолио» педагогов.
Разработка методических рекомендаций педагогам с целью повышения эффективности и продуктивности использования педагогических инноваций, профессионального роста, активизации работы методических объединений	Опыт инновационной работы МАОУ гимназии № 49 города Тюмени (CD-R): <ul style="list-style-type: none"> - Процессуальная модель организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций - Локальные акты по вопросам инновационной деятельности педагогов - Программа развития МАОУ гимназии № 49 города Тюмени. - Методические разработки по педагогическим инновациям учителей сетевого объединения. - Конференция «Фестиваль педагогических идей».
Организация опытно-поисковой, инновационной и проектно-исследовательской деятельности в образовательных учреждениях сети, направленной на освоение педагогических инноваций, разработку авторских программ, апробацию инновационных УМК	- Методическая учеба педагогов сетевого сообщества по инновационной педагогической работе, освоению педагогических инноваций, разработке авторских программ, апробацию инновационных учебно-методических комплексов

3. Сетевой мониторинг используемых учебников, учебных пособий, электронных ресурсов городского сетевого сообщества на предмет использования педагогических инноваций в образовательном процессе.

Результативность реализации организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций определялась нами на основании выделенных критериев и показателей компетентности педагогов на примере решения профессионально-педагогической задачи – использование педагогических инноваций в учебном процессе. В соответствии с выделенными критериями мы изучали те изменения, которые произошли в мотивационно-ценностном и профессионально-личностном компонентах компетентности педагогов. Исследованием было охвачено 120 педагогов образовательных учреждений городского сетевого сообщества. В экспериментальную группу вошли 69 педагогов, в контрольную – 51 педагог.

Проявление профессионально-личностных качеств педагогов определялось на завершающем этапе опытно-экспериментальной работы на основании сравнения данных констатирующего и контрольного этапов эксперимента. С этой целью нами использовалась та же методика, что и на констатирующем этапе. Полученный материал адекватен реальности, поскольку мнения выражались педагогами анонимно. Результаты представлены в Таблице 3.

**Сравнительная оценка компетентности педагогов
в реализации педагогических инноваций в учебном процессе
по критерию «профессионально-личностный»
(констатирующий и контрольный этапы эксперимента)**

№ п/п	Показатели	Оценка компетентности педагогов по критерию «профессионально-личностный»					
		Констатирующий этап эксперимента			Контрольный этап эксперимента		
		Позитив ное	Нейтрал ьное	Негативн ое	Позитив ное	Нейтрал ьное	Негатив ное
1.	Стремление к саморазвитию	79,8 %	21 %	0 %	88,2 %	12,6 %	0 %
2.	Отношение к преподавательской деятельности	46,2 %	37,8 %	16,8 %	67,2 %	29,4 %	4,2 %
3.	Отношение к педагогическим инновациям	50,0 %	46,0 %	4,0%	71,4 %	25,2 %	0%
4.	Отношение к нереализованным профессиональным возможностям	25,2 %	50,4 %	25,2 %	42 %	46,2 %	12,6 %

Как показывают данные Таблицы 3, наиболее высокий показатель на контрольном этапе эксперимента имеет позитивное стремление педагогов к саморазвитию – 88,2 %. Нейтральное отношение к саморазвитию демонстрирует значительно меньшее количество испытуемых, чем было показано на констатирующем этапе эксперимента.

На втором месте по количеству выборов находится позитивное отношение к педагогическим инновациям, что позволяет нам положительно оценить проведённые преобразования в системе организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций. Положительная динамика также отмечена в таком показателе, как отношение к преподавательской деятельности. Наконец, стремление к реализации имеющихся профессиональных возможностей, с 25,2 % повысившееся до 42 %, свидетельствует, на наш

взгляд, о получении педагогами стимула к профессиональному развитию, выходу на уровень самореализации и самоактуализации в профессиональной деятельности благодаря применению педагогических инноваций.

В Таблице 4 отражена динамика показателей по критерию «профессионально-личностный».

Таблица 4

**Динамика развития компетентности педагогов
в реализации педагогических инноваций в учебном процессе
по критерию «профессионально-личностный»
(констатирующий и контрольный этапы эксперимента)**

№ п/п	Показатели	Оценка компетентности педагогов по критерию «профессионально-личностный»		
		Степень изменения в %		
		Позитивное	Нейтральное	Негативное
1.	Стремление к саморазвитию	8,4 %	– 8,4 %	0 %
2.	Отношение к преподавательской деятельности	21 %	– 8,4 %	– 12,6
3.	Отношение к педагогическим инновациям	21,4 %	– 20,8 %	– 4,0 %
4.	Отношение к нереализованным профессиональным возможностям	16,8 %	– 4,2 %	– 12,6 %

Для изучения мотивационно-ценностной составляющей компетентности педагогов в решении задачи педагогических инноваций в учебном процессе было предложено индивидуально заполнить готовые бланки теста «Диагностика уровня саморазвития и профессионально-педагогической деятельности», разработанного Л.Н. Бережновой. В нескольких вопросах мы намеренно заменили авторский вариант на «реализацию организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций». Тест представлен в Приложении 5.

Наиболее ярко проявившееся в анкетах педагогов отношение к преподавательской деятельности отмечалось нами как в эмоционально окрашенных фразах, с помощью которых давалось описание педагогической профессии: «самая интересная», «творческая, но очень сложная», «самая важная, трудная, ответственная», «интересная, даёт возможность общения с детьми», так и в оценочных суждениях, отражающих роль профессиональной деятельности в жизни педагогов: «играет важную роль в моей самореализации», «изменила во многом философию моей жизни», «выполняет главенствующую роль». Важно, что наряду с изменением отношения педагогов к профессиональной деятельности происходили перемены в отношении к педагогическим инновациям и нереализованным профессиональным возможностям.

Кроме того, нами выявлено, что на отношение педагогов к себе оказала влияние командная работа, включающая элементы внешней соревновательности, а также предполагающая сотрудничество и взаимозависимость между педагогами внутри команды. Примерами тому могут служить ответы педагогов, в которых неоднократно звучало стремление к убеждению, пониманию, отстаиванию своей позиции в среде коллег. Изначально сугубо деловые взаимоотношения между членами команды со временем переходили в личностно значимые, связывались педагогами с вопросами престижа и статуса в коллективе. В то же время, усиление рефлексивной составляющей во взглядах и самооценках большинства педагогов проявилось в письменных высказываниях о желании добиться больших результатов в реализации педагогических инноваций.

Многие педагоги указывали, что именно командная работа очень сплотила коллектив школы, внесла дух соревновательности в повседневную жизнь коллектива. Педагоги отмечали также и то, что в начале подготовки проблема организационно-педагогического сопровождения педагогического коллектива в условиях инновационной деятельности воспринималась ими

как слишком общая, однако, в процессе решения профессиональных задач по этой проблеме обозначились конкретные направления ее решения, что сделало проблему интересной и доступной для понимания большинства педагогов.

Значительно более позитивным стало отношение педагогического коллектива школы к внедрению организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций. Признавая тот факт, что в начале работы многие педагоги относились с недоверием к нашим предложениям, высказывали свои сомнения по поводу необходимости подобной «дополнительной нагрузки», то к моменту завершения подготовки таких реакций почти не стало. Педагоги не только приняли идею организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций, но и высказывали свои предложения по поводу дальнейших перспектив этой работы.

Стремление к реализации профессиональных возможностей также может быть отмечено в ответах педагогов. Эти данные представлены в Таблице 5.

Таблица 5

**Сравнительная оценка компетентности педагогов
в реализации педагогических инноваций в учебном процессе
по критерию «мотивационно-ценностный»
(констатирующий и контрольный этапы эксперимента)**

№ п/п	Показатели	Оценка компетентности педагогов по критерию «мотивационно-ценностный»					
		Констатирующий этап эксперимента			Контрольный этап эксперимента		
		Позити вное	Нейтрал ьное	Негатив ное	Позитив ное	Нейтрал ьное	Негатив ное
1.	Отношение педагога к себе	63 %	37,8 %	0 %	71,4 %	29,4 %	0 %
2.	Отношение педагога к учащимся	50,4 %	29,4 %	21 %	75,6 %	21 %	4,2 %
3.	Отношение педагога к родителям	16,8 %	8,4 %	75,6 %	33,6 %	37,8 %	29,4 %

Таблица 6 отражает данные о динамике самооценки компетентности педагогов по критерию «мотивационно-ценностный» на констатирующем и контрольном этапах эксперимента.

Таблица 6

**Динамика развития компетентности педагогов
в реализации педагогических инноваций в учебном процессе
по критерию «мотивационно-ценностный»
(констатирующий и контрольный этапы эксперимента)**

№ п/п	Показатели	Оценка компетентности педагогов по критерию «мотивационно-ценностный»		
		Степень изменения в %		
		Позитивная	Нейтральная	Негативная
1.	Отношение педагога к себе	8,4 %	– 8,4 %	0 %
2.	Отношение педагога к учащимся	46,2 %	– 8,4 %	– 16,8 %
3.	Отношение педагога к родителям	16,8 %	29,4 %	– 46,2

Как видим, полученные нами данные свидетельствуют о преобразованиях в компетентности педагогов по критерию «мотивационно-ценностный». На наш взгляд, самым существенным сдвигом в ценностной сфере большинства педагогов стало изменение отношения к преподавательской деятельности и педагогическим инновациям. В своих ответах педагоги делились, что получают удовольствие от общения с детьми, от своей способности оказать им своевременную помощь, от целенаправленной работы, от изменений в поведении и личности учащегося. Помимо этого, педагоги отметили положительное отношение к проекту организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций, а также тот факт, что инновационная педагогическая деятельность представляет для них познавательный интерес. Данные изменения свидетельствуют о развитии компетентности педагогов, важности и продуктивности работы, проводимой

в системе организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций.

Результаты тестирования показали, что изменения произошли в отношении педагогов к себе. Самоотношение педагогов стало в целом более позитивным. Этому, на наш взгляд, мог способствовать общий настрой коллектива на успешность деятельности, методы материального и морального вознаграждения педагогов, применяемые администрацией школы. Изменению отношения педагогов к себе в процессе подготовки могло содействовать то, что работая в командах, создавая разнообразные «продукты», апробируя решения профессиональных задач в образовательном процессе, педагоги убеждались в собственной компетентности, способности не просто работать с учащимися, а получать реальные положительные результаты этой работы, благодаря внедрению педагогических инноваций.

Осознание педагогами всей сложности и многоаспектности проблемы организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций проявилось в такой позиции, при которой педагоги утверждали необходимость привлечения родителей к школьным делам детей, возможность установления доверительных контактов с большинством родителей, а также инициировали возможность подготовки родителей к внедрению педагогических инноваций, организации специальных курсов, привлечения родителей к участию в данном проекте.

При оценке результатов эксперимента использовались разработанные нами критерии и показатели, позволяющие оценить качество организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций, представленные в Таблице 7.

Критерии и показатели оценки качества организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций

№ п/п	Критерии	Показатели		
		Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень
1.	Информированность о педагогических инновациях	Знание новых приемов педагогического воздействия (менее 4), новых педагогических технологий (менее 3)	Знание новых приемов педагогического воздействия (от 4 до 6), новых педагогических технологий (от 3 до 4)	Знание новых приемов педагогического воздействия (не менее 7), новых педагогических технологий (не менее 5), знаю систему работы педагога-новатора
2.	Количество используемых педагогическом коллективе педагогических инноваций	1-2 или отсутствуют	3-4	5 и более
3.	Использование педагогических инноваций педагогами в своей работе	Не используются или используются отдельные приемы	Используются отдельные приемы, новые педагогические технологии	Активно используются приемы педагогических инноваций, новые педагогические технологии, используется система работы педагога-новатора
4.	Качество методического обеспечения инновационного процесса	Отсутствие учебно-методической базы педагогических инноваций либо мало информации, и ее трудно получить	Наличие учебно-методической базы педагогических инноваций, но информация противоречива, ее трудно получить	Наличие учебно-методической базы педагогических инноваций, информация полная, исчерпывающая, качественная

В соответствии с данными критериями была проведена оценка качества организационно-педагогического сопровождения инновационной деятельности педагогического коллектива на констатирующем и контрольном этапах эксперимента на основе письменного опроса педагогов. Результаты отражены в Таблице 8.

Таблица 8

**Сравнительная оценка качества организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций
(констатирующий и контрольный этапы эксперимента)**

№ п/п	Показатели	Оценка качества организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций					
		Констатирующий этап эксперимента			Контрольный этап эксперимента		
		Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень	Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень
1.	Информированность о педагогических инновациях	44,6 %	52,4 %	4,0 %	0,7 %	7,0 %	92,3 %
2.	Количество использованных педагогических инноваций	49,7 %	48,0 %	2,3 %	1,3 %	65,7 %	33,0 %
3.	Использование педагогических инноваций педагогами в своей работе	75,2 %	19,8 %	5,0 %	2,0 %	42,8 %	55,2 %
4.	Качество методического обеспечения инновационного процесса	67,7 %	30,0 %	2,3 %	2,4 %	36,3 %	61,3 %

Данные, представленные в Таблице 8, позволяют утверждать о значительном повышении качества организационно-педагогического сопровождения инновационной деятельности педагогического коллектива. На констатирующем этапе эксперимента на низком уровне находились такие показатели, как: количество используемых в педагогическом коллективе педагогических инноваций (отметили 49,7 % опрошенных педагогов),

использование педагогических инноваций педагогами в своей работе (отметили 75,2 % опрошенных педагогов), и качество методического обеспечения инновационного процесса (отметили 67,7 % опрошенных педагогов). Информированность о педагогических инновациях была зафиксирована на среднем уровне (отметили 52,4 % опрошенных педагогов). Однако, после проведения контрольного этапа эксперимента, на котором было введено организационно-педагогического сопровождения инновационной деятельности педагогического коллектива, на высоком уровне были зафиксированы следующие показатели: информированность о педагогических инновациях (отметили 92,3 % опрошенных педагогов), использование педагогических инноваций педагогами в своей работе (отметили 52,2 % опрошенных педагогов), а также качество методического обеспечения инновационного процесса (отметили 61,3 % опрошенных педагогов). На среднем уровне отмечен показатель количество используемых в педагогическом коллективе педагогических инноваций (отметили 65,7 % опрошенных педагогов), что связано с начальным этапом освоения инноваций педагогическим коллективом.

В целом данные, полученные в ходе контрольного этапа эксперимента, отражают тенденцию преимущественно позитивного продвижения педагогов в процессе их целенаправленной подготовки к реализации педагогических инноваций в учебном процессе в условиях организационно-педагогического сопровождения. Это, на наш взгляд, убедительно свидетельствует об эффективности осуществлённого нами в ходе опытно-экспериментальной работы введения организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций.

ВЫВОДЫ ПО ВТОРОЙ ГЛАВЕ

Проведенная опытно-экспериментальная проверка модели организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций позволила нам достигнуть следующих результатов.

Была создана программа «Организационно-педагогическое сопровождение коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций в МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени на период 2016-2018 гг.». В качестве базы для реализации программы был выбран педагогический коллектив МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени, совершающий преобразования в образовательной деятельности. Программа содержит подробное описание четырех разделов: этапы реализации, ресурсное обеспечение, механизм реализации, нормативно-правовое обеспечение. Основные итоги работы в рамках программы: внедрение системы организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций в гимназии; достижение готовности педагогов МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени к инновационной деятельности; повышение мотивации педагогов к саморазвитию. Важным практическим результатом является внедрение в МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени занятий Разговорного клуба английского языка «Chat Room» на постоянной основе.

Также нами была апробирована процессуальная модель организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций. Данная модель отражает основные этапы педагогического сопровождения в соотношении с этапами инновационной деятельности педагога с функциональными компонентами и их наполнением в деятельности педагогов. Апробация прошла в школах городского сетевого сообщества общеобразовательных учреждений социально-гуманитарного статуса: МАОУ

Гимназия № 1, МАОУ Гимназия № 49, МАОУ СОШ № 73, МАОУ СОШ № 89, МАОУ СОШ № 83.

По итогам проведенных мероприятий были получены следующие основные результаты:

- повышение готовности к инновациям и уровня эмоциональной удовлетворенности педагогов (у 32% от участвующих);
- получение педагогами большой теоретической поддержки по теме внедрения и применения педагогических инноваций (у 50% от участвующих);
- позитивное стремление педагогов к саморазвитию отмечено у 88,2 % педагогов (динамика данного показателя по сравнению с констатирующим этапом – 8,4 %), 71,4% педагогов выразили позитивное отношение к педагогическим инновациям (динамика данного показателя по сравнению с констатирующим этапом – 21,4 %);
- возросло позитивное отношение педагогов к себе, учащимся и родителям (динамика данных показателей составила 8,4%, 46,2% и 16,8% соответственно).

В результате эмпирической части работы был разработан диагностический инструментарий для оценки качества организационно-педагогического сопровождения внедрения педагогических инноваций в образовательный процесс, методики диагностики, а также критерии и показатели качества организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций. После проведения контрольного этапа эксперимента, на котором было введено организационно-педагогического сопровождения инновационной деятельности педагогического коллектива, большинство показателей эффективности организационно-педагогического сопровождения инновационной деятельности педагогического коллектива было зафиксировано на высоком уровне.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По итогам работы была полностью достигнута первоначальная цель исследования, которая заключалась в теоретическом обосновании и экспериментальной проверке процессуальной модели организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций в обучении иностранным языкам.

Полученные результаты по итогам апробации модели и оценки качества организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций позволяют сделать вывод о высокой эффективности модели и ее практической ценности.

Поставленные в начале исследования задачи также были успешно выполнены:

1. Раскрыта содержательная сущность и особенности организационно-педагогического сопровождения инновационной деятельности в образовательном учреждении.
2. Проанализировано современное состояние проблемы организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях инновационной деятельности.
3. Разработана и апробирована принципиально новая процессуальная модель организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций.
4. Разработаны критерии и показатели оценки качества организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций, по которым проведена оценка качества организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций.

В ходе исследования была подтверждена первоначальная гипотеза. Для проверки гипотезы были выполнены следующие условия:

– обеспечено целенаправленное организационно-педагогическое сопровождение коллектива МАОУ Гимназии № 49, внедрившего педагогическую инновацию в форме Разговорного клуба английского языка «Chat Room». Были использованы выявленные формы сопровождения: организация методической работы, организация специальных курсов для педагогов практические мастер-классы и семинары, мониторинг используемых педагогических инноваций, единый методический день. А также были учтены проблемы, возникающие в условиях инновационной деятельности (сопротивление педагогическим инновациям и трудности в процессе овладения методиками);

– процесс организационно-педагогического сопровождения инновационной деятельности был выстроен на основе концептуальных подходов (непрерывного образования и самосовершенствования), способствующих преодолению профессионально-личностных проблем педагогов, а также посредством реализации спроектированной программы.

Благодаря выполнению этих условий, инновационная деятельность в образовательном учреждении была успешно реализована, о чем говорят высокие показатели оценки качества организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций.

Была создана программа «Организационно-педагогическое сопровождение коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций в МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени на период 2016-2018 гг.». Программа содержит подробное описание четырех разделов: этапы реализации, ресурсное обеспечение, механизм реализации, нормативно-правовое обеспечение. Основные итоги работы в рамках программы: внедрение системы организационно-педагогическое сопровождение коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций в гимназии; достижение готовности педагогов МАОУ

Гимназии № 49 города Тюмени к инновационной деятельности; повышение мотивации педагогов к саморазвитию. Важным практическим результатом является внедрение в МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени занятий Разговорного клуба английского языка «Chat Room» на постоянной основе. Данный проект является уникальным в своем роде и опыт его организации планируется распространить по территории России.

По итогам проведенных мероприятий, предусмотренных моделью и Программой, были получены следующие результаты:

- повышение готовности к инновациям и уровня эмоциональной удовлетворенности педагогов (у 32% от участвующих);
- получение педагогами большой теоретической поддержки по теме внедрения и применения педагогических инноваций (у 50% от участвующих);
- позитивное стремление педагогов к саморазвитию отмечено у 88,2 % педагогов (динамика данного показателя по сравнению с констатирующим этапом – 8,4 %), 71,4% педагогов выразили позитивное отношение к педагогическим инновациям (динамика данного показателя по сравнению с констатирующим этапом – 21,4 %);
- возросло позитивное отношение педагогов к себе, учащимся и родителям (динамика данных показателей составила 8,4%, 46,2% и 16,8% соответственно).

На основе полученных результатов был разработан новый локальный акт для МАОУ Гимназии № 49 – Положение «О педагоге-инноваторе МАОУ Гимназия № 49 города Тюмени», который обладает практической ценностью, поскольку ранее в данном образовательном учреждении локального акта, характеризующего инновационную педагогическую деятельность, не было создано. Также были разработаны общие «Рекомендации для образовательных учреждений, внедряющих педагогические инновации»,

которые могут применяться в любых образовательных учреждениях, только начинающих внедрять инновации или уже их осуществляющих.

Подводя итог, отметим, что разработка данной темы открывает нам дальнейшие перспективы среди которых важно отметить:

- Внедрение в образовательных учреждениях городского сетевого сообщества общеобразовательных учреждений социально-гуманитарного статуса занятий Разговорного клуба английского языка «Chat Room» на постоянной основе и организационно-педагогического сопровождения коллектива данных образовательных учреждений в условиях внедрения инноваций.
- Повышение количества учащихся, посещающих занятия Разговорного клуба английского языка «Chat Room», а также привлечение большего количества иностранных преподавателей, в том числе носителей языка.
- Практический опыт внедрения Разговорного клуба английского языка «Chat Room», как педагогической инновации и опыт организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательных учреждений будет представлен на научных и научно-практических конференциях и форумах городского, регионального, всероссийского, а также международного уровня.
- Разработанные «Рекомендации для образовательных учреждений, внедряющих педагогические инновации» будут использованы в работе администраций образовательных учреждений городского сетевого сообщества общеобразовательных учреждений социально-гуманитарного статуса. Полученный опыт будет передан другим образовательным учреждениям города, региона и страны.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 N 273-ФЗ [Электронный ресурс] – Консультант-Плюс. – http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения 01.05.2017).
2. Послание Президента РФ Федеральному Собранию от 01.12.2016 «Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию» [Электронный ресурс] – Консультант-Плюс. – http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_207978/ (дата обращения 20.12.2016).
3. Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 N 1662-р (ред. от 10.02.2017) «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» [Электронный ресурс] – Консультант-Плюс. – http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82134/28c7f9e359e8af09d7244d8033c66928fa27e527/ (дата обращения 15.04.2017).
4. Распоряжение Правительства РФ от 08.12.2011 N 2227-р «Об утверждении Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года» [Электронный ресурс] – Консультант-Плюс. – http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_123444/ (дата обращения 17.04.2017).
5. Распоряжение Правительства РФ от 29.12.2014 N 2765-р «О Концепции Федеральной целевой программы развития образования на 2016 - 2020 годы» [Электронный ресурс] – Консультант-Плюс. – http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_173677/ (дата обращения 19.04.2017).
6. Распоряжение Правительства Тюменской области от 22 октября 2012 года N 2162-рп «О мерах по дальнейшему развитию в Тюменской области системы выявления и поддержки талантливых детей» [Электронный ресурс]

- Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. – <http://docs.cntd.ru/document/439018419> (дата обращения 20.03.2017).
7. Абрамешин, А. Е., Воронина, Т.П., Молчанова, О.П. Управление инновациями в сфере образования [Текст] // Высшее образование в России. – 2010. – №6. – С. 3 – 12.
 8. Александрова, Е.А. Педагогическое сопровождение старшеклассников в процессе разработки и реализации индивидуальных образовательных траекторий [Текст]: автореф. дисс. ... д-р. пед. наук. – Тюмень, 2006. – 40 с.
 9. Ангеловски, К. Учителя и инновации: кн. для учителя; пер. с макед. [Текст] / К. Ангеловски – М.: Просвещение, 1991. – 159 с.
 10. Андреев, В.И. Педагогика: учебный курс для творческого саморазвития [Текст] / В.И. Андреев. – Казань: Центр инновационных технологий, 2003. – 608 с.
 11. Бедерханова, В.П., Гильмидинова Т.В. Процессуальная модель педагогического сопровождения инновационной деятельности педагогов в учреждениях дополнительного образования детей и экспериментальное исследование её эффективности [Текст] // Проблемы образования. Человек. Сообщество. Управление. – 2015. – Том 16. – №2. – С. 17 – 35.
 12. Бовин, А.А. Менеджмент изменений: от хорошего к лучшему / А.А. Бовин [Электронный ресурс] – Портал «Менеджмент». – <http://www.management.com.ua/cm/cm140.html> (дата обращения: 25.04.2017).
 13. Бухорова, Г. Д., Старикова Л. Д. Общая и профессиональная педагогика: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений [Текст] / Г.Д. Бухорова, Л.Д. Старикова. – М.: Издательский центр «Академия», 2009. – 336 с.
 14. Гаимназаров, О. Г. Сущность педагогической инновации [Текст] // Молодой ученый. – 2012. – №4. – С. 403 – 404.

15. Гайдученко, Ю. С. Образовательный процесс и инновационный менеджмент в современной педагогике [Текст] // Психопедагогика в правоохранительных органах. – 2009. – №1. – С. 58 – 61.
16. Глобальный инновационный индекс – 2016 [Электронный ресурс] – The Global Innovation Index – <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2016-report> (дата обращения 01.05.2017)
17. Жамалиева, С.М., Казбекова, М.К. Использование инновационных технологий в процессе преподавания педагогических дисциплин: психологические факторы отношения преподавателей к педагогическим инновациям [Текст] // Сборники конференций НИЦ Социосфера. – Прага: Изд-во «Vedecko vydavatelske centrum Sociosfera-CZ s.r.o.», 2013. – №9. – С. 85 – 87.
18. Загвязинский, В.И. Наступит ли эпоха возрождения?.. Стратегия инновационного развития российского образования: монография [Текст] / В.И. Загвязинский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Логос, 2015. – 140 с.
19. Загвязинский, В.И., Строкова, Т.А. Педагогическая инноватика: проблемы, стратегии и тактики: монография [Текст] / В.И. Загвязинский, Т.А. Строкова. – Тюмень: Изд. ТюмГУ, 2011. – 176 с.
20. Загвязинский, В.И., Строкова, Т.А. Сопротивление инновациям: сущность, способы профилактики и преодоления [Текст] // Образование и наука. – 2014. – №3. – С. 3 – 21
21. Зеер, Е. Ф., Новоселов, С.А., Сыманюк, Э. Э. Институциональный подход к инновациям в образовании [Текст] // Инновации в образовании. – 2010. – №1. – С. 52 –64.
22. Лазарев, В.С., Руководство педагогическим коллективом: модели и методы: пособие для руководителей образовательных учреждений [Текст] / под ред. В. С. Лазарева. – М.: Центр социальных и экономических исследований, 1995. –25 с.

23. Маракушина, И. Г. Психологические аспекты проблемы сопротивления инновациям в сфере образования [Текст] // Вестник Северного (Арктического) федерального университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. – 2011. – №5. – С. 141 – 147.
24. Мищенко, И.К. О сопротивлении педагогическим инновациям в образовательной среде вузе [Текст] // Модернизация профессионально-педагогического образования: тенденции, стратегия, зарубежный опыт: Материалы международной научно-практической конференции. Алтайская государственная педагогическая академия 13 – 15 октября 2014 года. – Барнаул: Изд-во Алтайский государственный педагогический университет, 2014. – С. 93 – 95.
25. Немова, Н.В. Организация функционирования и развития школы: Методические рекомендации для руководителей школ [Текст] / Н.В. Немова. – М.: АПК и ПРО, 2001. – 63 с.
26. Педагогика: учеб. пособие для студ. педагогических вузов и педагогических колледжей [Текст] / под ред. П. И. Пидкасистого. – М.: Педагогическое общество России, 2006. – 608 с.
27. Педагогический словарь: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений [Текст] / Под ред. В. И. Загвязинского, А. Ф. Закировой. – М.: Издательский центр «Академия», 2008. – 352 с.
28. Поволоцкая, О.А. Проблемы внедрения педагогических инноваций в вузе [Текст] // Вестник алтайской науки. – 2014. – №2. – С. 12 – 21.
29. Подласый, И. П. Педагогика: Новый курс: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений [Текст] / И.П. Подласый. – М.: Гуманитарный издательский центр ВЛАДОС, 2001. – 576 с.
30. Подымова, Л.С. Психолого-педагогическая инноватика. Личностный аспект: монография [Текст] / Л.С. Подымова. – М.: Прометей, 2012. – 260 с.
31. Поляков, С.Д. Педагогическая инноватика: от идеи до практики [Текст] / С.Д. Поляков. – М.: Центр «Педагогический поиск», 2007. – 176 с.

32. Поташник, М.М. Инновационные школы России: становление и развитие. Опыт программно-целевого управления: пособие для руководителей общеобразовательных учреждений [Текст] / М.М. Поташник. – М.: Новая школа, 1996. – 320 с.
33. Разгон, А.В. Интерактивная лекция как перспективный метод обучения [Текст] // Вестник алтайской науки. – 2014. – № 2. – С. 15 – 23.
34. Разуваева, Т. Н. Теоретическая модель педагогического коллектива как субъекта инновационной деятельности [Текст] // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Гуманитарные науки . – 2011. – №18. – С. 50 – 57.
35. Сарапулов, В.А. Организационно-педагогические условия подготовки работников образования к инновационной деятельности в муниципальной системе образования [Текст]: Дисс. ... канд. пед. наук. – Чита, 2005. – 185 с.
36. Сиденко, А. С., Новикова, Т. Г. Эксперимент в образовании: учеб. пособие для директоров инновац. учеб. заведений, зам. директоров, учителей-экспериментаторов [Текст] / А.С, Сиденко, Т.Г. Новикова. – М.: АПК и ПРО, 2002. – 94 с.
37. Сидоров, С.В. Инновационный процесс как феномен современного общего образования [Текст] // Социосфера. – 2010. – №2. – С. 47 – 51
38. Сластёнин, В.А., Подымова, Л.С. Педагогика: Инновационная деятельность [Текст] / В.А. Сластёнин, Л.С. Подымова. – М.: Магистр, 1997. – 224 с.
39. Степанова, Г.А., Аксарина, Я.С. Педагогические инновации в условиях модернизации регионального образования [Текст] // «Мир науки, культуры, образования». – Горно-Алтайск: Изд-во Редакция международного научного журнала «Мир науки, культуры, образования», 2014. – №6 (49). – С. 99 – 101.
40. Филатова, Л.Б. Особенности поддержки инновационной деятельности городских школ [Текст] // Научная дискуссия: вопросы педагогики и

- психологии. – Москва: Изд-во Общество с ограниченной ответственностью «Интернаука», 2017. – №2 (59). – С. 113 – 122.
41. Хуторской, А.В., Педагогическая инноватика [Текст] / А.В. Хуторской. – М.: Издательский центр Академия, 2008. – 256 с.
42. Цыркун, И. И. Педагогическая инноватика: научно-методическое пособие [Текст] / И.И. Цыркун. – М.: Просвещение, 2011. – 140 с.
43. Юсуфбекова, Н.Р. Общие основы педагогической инноватики: опыт разработки теории инновационных процессов в образовании [Текст] / Н.Р. Юсуфбекова. – М.: 1991. – 286 с.
44. Carol A. Chapelle, Language Testing and Applied Linguistics, Oxford University Press, Vol. 3, No. 15, 2014.
45. Darda R., Handbook on Advanced Pedagogy, Monarch University Publications, 2014.
46. Douglas B. Luckie, Jacob R. Aubry, Less teaching, more learning: 10-yr study supports increasing student learning through less coverage and more inquiry, Center for Educational Innovation, University of Minnesota, 2015.
47. George Pickering, Paul Gunashekar, Innovation in English Language Teacher Education, Selected papers from the fourth International Teacher Educator Conference, Hyderabad, India, 21–23 February 2014.
48. Gulakova, M., Kravchenko G. Interactive Educative Methods in Institutions of Higher Education as Pedagogical Innovation, Modern European Researches, North-Caucasus Federal University, No. 1, 2014.
49. Khairnar, C. M. Advance Pedagogy: Innovative Methods of Teaching and Learning, International Journal of Information and Education Technology, Vol. 5, No. 11, November 2015.
50. Shaydullaeva, S.S. Modern pedagogical innovations in teaching foreign languages [Текст] // Ученый XXI века. – 2016. – №2-3 (15). – С. 31 – 34.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Анкета 1. «Ваше отношение к педагогическим инновациям»

Уважаемый коллега! Просим Вас ответить на ряд вопросов, которые помогут улучшить экспериментальную работу в образовательном учреждении.

1. Укажите некоторые сведения о себе
 - стаж педагогической работы
 - образование
2. Ваше отношение к педагогическим инновациям
 - нужны, помогают в работе рядовым педагогам
 - дезориентируют педагогов
 - вредят образовательному учреждению
3. Ваша информированность о педагогических инновациях
 - знаю новые приемы педагогического воздействия
 - знаю новые педагогические технологии
 - знаю систему работы педагога-новатора
4. Если ли в Вашем коллективе педагогические инновации
 - да
 - нет
 - какие именно? _____
5. Как вы используете педагогические инновации в своей работе:
 - не применяю вообще
 - использую отдельные приемы
 - использую новые педагогические технологии
 - использую систему работы педагога-новатора
6. Ваше мнение об информации по проблемам инноваций?
 - нет никакой информации
 - мало информации, и ее трудно получить
 - информация противоречива, ее трудно получить
 - информация полная, исчерпывающая, качественная
7. С какой целью Вы используете педагогические инновации?
 - чтобы попробовать что-то новое
 - чтобы сделать занятие интересным
 - чтобы сделать свою работу эффективной
 - чтобы разрешить актуальные проблемы учреждения
8. Как Вы применяете педагогические инновации:
 - не применяю вообще
 - пробую все, чтобы выбрать нужное
 - изучаю многое, затем творчески перебираю
 - пытаюсь самостоятельно создавать новое
9. Как и когда, на Ваш взгляд, лучше осваивать педагогические инновации?
 - в процессе самостоятельной практической деятельности
 - на курсах повышения квалификации
 - в школе педагогического мастерства

Анкета 2. «Выявление результативности инновационной деятельности»

1. Выполнение стандарта образования детей вашей группы (результаты диагностики усвоения программного материала обучающимися)
2. Перечень задач, превышающих стандарт образования детей в вашей группе и показатели их усвоения обучающимися (в % отношении)
3. Влияние инновационной работы на развитие личности ребёнка (интеллектуально-личностное, социально-личностное, морально-нравственное, физическое, художественно-эстетическое и прочее).
4. Влияние инновационной работы на здоровье детей: физическое, психическое.
5. Методическое обеспечение инновационной работы (положительное, отрицательное).
6. Необходимая методическая помощь (заявка).
7. Работа с родителями, их оценка инновационной деятельности педагога (формы, методы, виды работы).
8. Что положительного и отрицательного в инновационной деятельности вашей группы произошло за год?
9. Что вы считаете необходимым изменить в плане ведения и содержания инновационной работы?
10. Наиболее активно употребляемые Вами формы и методы работы с детьми. Какие из них на ваш взгляд наиболее эффективны?
11. Виды и формы индивидуализации инновационного педагогического процесса.
12. Варианты интеграции разделов программ и методов работы с детьми.
13. Эмоциональное состояние детей на занятиях.
14. Доступность инновационного содержания образования детям.
15. Критерии эффективности Вашей работы.

Оценка продвижения нового в педагогическом коллективе

«Девять ступеней продвижения педагога к новому»

Рассматривать эту таблицу целесообразно снизу вверх, шаг за шагом поднимаясь по ступенькам лестницы

	Признак (новое в поведении педагога)	Позиция педагога
9	Разрабатывает собственную воспитательную методику или технологию	Новатор
8	Совершенствует воспитательную методику работы или технологию	Мастер
7	Обучает других работать по-новому	Учитель
6	Регулярно делится с другими своими результатами воспитания	Агитатор
5	Получает результаты воспитания и спонтанно делится с другими	Пропагандист
4	Проводит воспитательное мероприятие или классный час по-новому, получает устойчивые результаты	Специалист
3	Провёл воспитательное мероприятие или классный час, получил устраивающие его результаты	Экспериментатор
2	Узнал кое-что, хочет попробовать, планирует по-новому воспитательное мероприятие или классный час	Начинающий
1	Не знает, но хочет узнать, интересуется, просит дать почитать	Любопытный
0	Педагог не знает и не хочет знать о новой концепции ВСШ, отстаивает и защищает старую ВСШ	Эталон прошлого (стажист)

«Продвижение нового в педагогическом коллективе»

ФИО ПЕДАГОГА	УРОВЕНЬ НОВОЙ МОДЕЛИ									
	Стажист	Любопытный	Начинающий	Экспериментатор	Специалист	Пропагандист	Агитатор	Учитель	Мастер	Новатор

ПОЛОЖЕНИЕ
о педагоге-инноваторе МАОУ Гимназия № 49 города Тюмени

1 Общие положения

1.1 Настоящее Положение разработано в соответствии с приказом Минобрнауки России от 23.06.2009 №218 «Об утверждении порядка создания и развития инновационной инфраструктуры в сфере образования», Положением «О внутришкольном контроле в МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени», Положением «О внутренней системе оценки качества образования» и регулирует вопросы организации и осуществления инновационной деятельности в МАОУ Гимназии № 49 города Тюмени педагогическими и руководящими работниками.

1.2 Цель инновационной деятельности - достижение нового качества гимназического образования за счет позитивных изменений качества организационно-педагогических условий, образовательного процесса и результата; повышение профессионального мастерства педагогов.

Задачи инновационной деятельности:

- практическая реализация таких принципов обучения, как принцип компетентностного подхода, модульность, обучение «до желаемого результата» и др.;
- применение современных активных форм, методов, средств, технологий обучения;
- внедрение инновационных методов и форм контроля и оценки образовательного результата (тестирование, рейтинг, мониторинг сформированности уровня владения компетентностями, корректировка индивидуальных программ по результатам контроля и др.).

2 Характеристика педагога-инноватора, его отличие от педагога-новатора

2.1 Педагог-инноватор – это:

- лицо, принявшее новшество к дальнейшему преобразованию или использованию в образовательном процессе; педагог, проектирующий новую систему деятельности в школьной практике и стремящийся получить максимально новый результат;
- педагог, профессионально владеющий методами исследовательской, экспериментальной педагогической деятельности.
- педагог, имеющий первую или высшую квалификационную категорию и стаж педагогической работы не менее 5 лет.

2.2 Педагог-новатор – это лицо, изменяющее отдельные элементы в существующей системе, обновляющее методики в рамках общепринятых теорий, апробирующее частные нововведения.

3 Педагогическая деятельность педагога-инноватора

3.1 Педагог-инноватор:

- разрабатывает и внедряет инновации в образовательный процесс по определенному направлению (определённым направлениям);
- внедряет инновации в собственную педагогическую деятельность;
- содействует вовлечению в инновационную деятельность ОУ обучающихся, родителей;
- добивается глубоких и прочных знаний учащихся; формирует и развивает у обучающихся умения, навыки, компетенции; воспитывает потребность в самообразовании;
- анализирует успешность обучения гимназистов совместно с заместителем директора по учебно-воспитательной, заведующим кафедрой;
- занимается разработкой и накоплением в учебном кабинете новых наглядных и методических пособий, справочно-информационных материалов для инновационной деятельности (в том числе в электронной форме);
- обеспечивает качественное выполнение требований государственных образовательных стандартов;
- является наставником молодых специалистов, участвует в работе Школы молодого педагога;
- участвует в разработке, экспертизе и утверждении авторских программ элективных курсов, элективных предметов, учебников, методических пособий, научно-исследовательских проектов;
- участвует в мероприятиях (на уровне ОУ, округа, региона и т.д.), направленных на активизацию инновационной деятельности;
- участвует в курсах повышения квалификации в качестве лектора-практика;
- участвует в педагогических советах, мастер-классах, педагогических мастерских, семинарах, конференциях, аукционах педагогических идей различного уровня и т.д.;
- публикует положительный инновационный опыт в СМИ;

- непрерывно повышает свое профессиональное мастерство через прохождение курсовой подготовки (используя различные формы ПК);
- принимает активное участие в формировании учебного плана гимназии.

3.2 Результатом деятельности педагога-инноватора может быть открытие новых направлений педагогического процесса, создание новых технологий и т.п., что в конечном итоге должно привести к новому (более высокому) качеству образовательных достижений ученика с минимизацией рисков и проблем.

4 Варианты отчётности педагога-инноватора

4.1 Творческий отчёт о педагогической деятельности за учебный год:

- система открытых и показательных уроков, воспитательных мероприятий и т.п. с последующим самоанализом;
- обобщение своего опыта (выступление на педагогическом или научно-методическом советах);
- подготовка и оформление методических материалов, программ, проектов;
- общественный смотр знаний с приглашением родителей, педагогов и т.п.;
- участие в профессиональных конкурсах.

4.2 Защита инновационной разработки:

- изложение идей педагогической инновации и их практического воплощения;
- анализ хода и результатов инновационной работы;
- обобщение и пропаганда результатов инновации;
- проведение ряда показательных уроков или воспитательных мероприятий, связанных с проводимой инновационной работой.

4.3 Письменный самоанализ педагогической деятельности за учебный год.

5 Документация педагога-инноватора

5.1 Педагог-инноватор на первой неделе сентября заполняет карту инновационной деятельности на период учебного года с целью подробной характеристики предполагаемых инноваций, отражая в документе стартовые условия инновационной деятельности, гипотезы и ожидаемые результаты, условия проведения инноваций, реальные результаты.

5.2 Педагог-инноватор ведет портфолио педагогических достижений.

**Диагностика уровня саморазвития и профессионально-педагогической деятельности
(Л. Н. Бережнова)**

Назначение. Известно, что саморазвитие характеризуется стремлением развиваться, наличием качеств личности, способствующих саморазвитию, и возможностей реализации себя в профессиональной деятельности. Тест «Рефлексия на саморазвитие» включает 18 вопросов и по три предполагаемых ответа на каждый. Однозначно выбранные ответы позволяют определить уровень стремления к саморазвитию, самооценку своих качеств, способствующих саморазвитию, оценку возможностей реализации себя в профессиональной деятельности (в данном случае оценка проекта педагогической поддержки как возможности профессиональной самореализации).

Инструкция. Ответьте на все 18 вопросов, выбирая только один из предложенных вариантов ответа. Для этого после каждого вопроса нужно обвести букву а, б или в.

Опросник

1. На основе сравнительной самооценки выберите, какая характеристика вам более всего подходит.
 - а) целеустремленный;
 - б) трудолюбивый;
 - в) дисциплинированный.
2. За что вас ценят коллеги?
 - а) за то, что я ответственный;
 - б) зато, что отстаиваю свою позицию и не меняю решений;
 - в) за то, что я эрудированный, интересный собеседник.
3. Как вы относитесь к идее организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций?
 - а) думаю, что это пустая трата времени;
 - б) глубоко не вникал в проблему;
 - в) положительно, активно включаюсь в проект.
4. Что вам больше всего мешает профессионально самосовершенствоваться?
 - а) недостаточно времени;
 - б) нет подходящей литературы и условий;
 - в) не хватает силы воли и упорства.
5. Каковы лично ваши типичные затруднения в осуществлении педагогических инноваций?
 - а) не ставил перед собой задачу анализировать затруднения;
 - б) имея большой опыт, затруднений не испытываю;
 - в) точно не знаю.
6. На основе сравнительной самооценки выберите, какая характеристика вам более всего подходит,
 - а) требовательный;
 - б) настойчивый;
 - в) снисходительный.
7. На основе сравнительной самооценки выберите, какая характеристика вам более всего подходит.
 - а) решительный;
 - б) сообразительный;
 - в) любознательный.
8. Какова ваша позиция в проекте организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций?
 - а) генератор идей;

- б) критик;
 - в) организатор.
9. На основе сравнительной самооценки выберите, какие качества у вас развиты в большей степени.
- а) сила воли;
 - б) упорство;
 - в) обязательность.
10. Что вы чаще всего делаете, когда у вас появляется свободное время?
- а) занимаюсь любимым делом;
 - б) читаю;
 - в) провожу время с друзьями.
11. Какая из нижеприведенных сфер для вас в последнее время представляет познавательный интерес?
- а) методические знания;
 - б) теоретические знания;
 - а) инновационная педагогическая деятельность.
12. В чем вы могли бы себя максимально реализовать?
- а) если бы работал так, как и прежде;
 - б) считаю, что в новом проекте организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций;
 - в) не знаю.
13. Каким вас чаще всего считают ваши друзья?
- а) справедливым;
 - б) доброжелательным;
 - в) отзывчивым.
14. Какой из трех принципов вам ближе всего и какого вы придерживаетесь чаще всего?
- а) жить надо так, чтобы не было мучительно больно за бесцельно прожитые годы;
 - б) в жизни всегда есть место самосовершенствованию;
 - в) наслаждение жизнью в творчестве.
15. Кто ближе всего к вашему идеалу?
- а) человек сильный духом и крепкой воли;
 - б) человек творческий, много знающий и умеющий;
 - в) человек независимый и уверенный в себе.
16. Удастся ли вам в профессиональном плане добиться того, о чем вы мечтаете?
- а) думаю, что да;
 - б) скорее всего да;
 - в) как повезет.
17. Что вас больше привлекает в проекте организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций?
- а) то, что большинство учителей одобряют идею организационно-педагогического сопровождения;
 - б) не знаю еще;
 - в) новые возможности преподавательской деятельности и перспектива самореализации.
18. Представьте, что вы стали миллиардером. Что бы вы предпочли?
- а) путешествовал бы по всему миру;
 - б) построил бы частную школу и занимался любимым делом;
 - в) улучшил бы свои бытовые условия и жил в свое удовольствие.

Обработка результатов

1. По результатам тестирования определяется уровень стремления к саморазвитию. Ответы на вопросы теста оцениваются следующим образом:

Вопрос	Оценочные баллы ответов	Вопрос	Оценочные баллы ответов
1	а-3; б-2; в-1	10	а-2; б-3; в-1
2	а-2; б-1; в-3	11	а-1; б-2; в-3
3	а-1; б-2; в-3	12	а-1; б-3; в-2
4	а-3; б-2; в-1	13	а-3; б-2; в-1
5	а-2; б-3; в-1	14	а-1; б-3; в-2
6	а-3; б-2; в-1	15	а-1; б-3; в-2
7	а-2; б-3; в-1	16	а-3; б-2; в-1
8	а-3; б-2; в-1	17	а-2; б-1; в-3
9	а-2; б-3; в-1	18	а-2; б-3; в-1

Суммарное число баллов распределяется в следующем порядке:

Суммарное число баллов	Уровень стремления к саморазвитию
18-24	Очень низкий
25-29	Низкий
30-34	Ниже среднего
35-39	Средний
40-44	Выше среднего
45-49	Высокий
50-54	Очень высокий

2. Самооценка личностных своих качеств, способствующих саморазвитию, определяется по ответам на вопросы 1, 2, 6, 7, 9, 13. Суммарное число баллов в указанных вопросах распределяется в следующем порядке:

Суммарное число баллов	Самооценка личностью своих качеств
18-17	Очень высокая
16-15	Завышенная
14-12	Нормальная
11-9	Заниженная
8-7	Низкая
6	Очень низкая

3. Оценка проекта организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций как возможности профессиональной реализации определяется по ответам на вопросы 3, 5, 8, 12, 17. Суммарное число баллов в указанных вопросах распределяется в следующем порядке:

Суммарное число баллов	Оценка проекта организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций
15-14	Как возможности организационно-педагогического сопровождения
13-11	Как необходимого и достаточного для самореализации
10-8	Скорее как перспективного для самореализации
7-6	Неопределенная оценка, скорее как неперспективного для самореализации
5	Как недостойного внимания в плане реализации

Рекомендации для образовательных учреждений, внедряющих педагогические инновации

1. Администрации:

- Организовать постоянное функционирование этапов процесса сопровождения (начальные условия сопровождения, проектирование, содействие в реализации, оценка, прогноз) и этапов инновационной деятельности (начальные условия сопровождения, проектирование, реализация инновационной деятельности, оценка, рефлексия). Этапы отражает процессуальная модель организационно-педагогического сопровождения коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций (см. Рисунок 1)
- Создать проектную группу по организационно-педагогическому сопровождению коллектива образовательного учреждения в условиях внедрения инноваций, в состав которой войдут педагоги-инноваторы, заместители директора по учебно-воспитательной работе, директор гимназии.
- Внедрить «разгрузочные дни» для педагогов, в которые освободить их от проведения занятий и заполнения документации: когда педагоги могут посвятить свое свободное время изучению специальной литературы, посещению культурных и досуговых мероприятий, городских и региональных педагогических форумов, неформальному общению с детьми для создания новых идей и полноценного отдыха.
- Регулярно использовать выявленные формы сопровождения: организация методической работы, организация специальных курсов для педагогов, практические мастер-классы и семинары, мониторинг используемых педагогических инноваций, единый методический день.

- Стимулировать педагогов к участию в городских, региональных и всероссийских образовательных мероприятиях, семинарах, мастер-классах от экспертов, форумах путем предоставления временного и финансового ресурса для этих целей.
- Сформировать электронную базу современных педагогических инноваций по различным предметам, обеспечить доступ к ней всех членов педагогического коллектива, контролировать ее актуальность и своевременное обновление.
- Внедрять современные достижения психологии в практику создания положительного психологического климата в педагогическом коллективе путем актуализации установки педагога на ценность самореализации в своей профессии.
- Еженедельно проводить «Методические чаепития», на которых знакомить педагогов с педагогическими инновациями в неформальной обстановке, вызывать их живой интерес, сближать коллег.
- Объединить усилия администрации и педагога-психолога с целью своевременного реагирования на негативные психоэмоциональные тенденции в педагогическом коллективе.
- Организовать постоянное получение обратной связи от педагогов, обучающихся, родителей.
- Формировать атмосферу взаимоуважения, взаимной доброжелательности среди педагогов путем личного примера.
- Тщательно оценивать потенциальные возможности педагогов.
- Поощрять творческую и новаторскую деятельность педагогов.
- Обеспечить педагогов-психологов необходимым инструментарием для диагностических исследований педагогов.
- Учитывать в работе индивидуальные психологические особенности членов педагогического коллектива.

- Совершенствовать социально-психологические основы управленческой деятельности.
- Учитывать и поощрять педагогов за успешный опыт педагогической работы, эмоциональную стабильность, целеустремленность, стремление к достижению успехов, творческий подход к практической деятельности.
- Создавать условия для реального сотрудничества администрации, педагогов, обучающихся, родителей.

2. Педагогам:

- Мыслительная деятельность вызывает в человеке определенные психологические и физиологические изменения. Работайте над умением позитивно мыслить.
- Формировать отношения с учениками на основе субъект-субъектного взаимодействия (на равных позициях).
- Осуществлять самопознание путем осознания собственного опыта.
- Осознавать пределы учебных технологий. Сочетать принципы гуманизации и технологизации образования.
- Организовать активную работу по самосовершенствованию.
- Помнить, что творческое отношение к работе – залог эффективной педагогической деятельности.
- Изучать опыт коллег по внедрению инновационных технологий в педагогическую практику.
- Повышать уровень готовности, своего самосознания.
- Объективно оценивать, анализировать результаты своего труда.

3. Педагогам-психологам:

- Проводить групповые и индивидуальные консультации для администрации и педагогов.
- Повышать психологическую культуру членов педагогического коллектива. Проводить широкую просветительскую работу.

- Изучать опыт коллег по оптимизации психологической поддержки педагогов в системе их профессионального и личностного роста.
- Использовать в практической деятельности инновационные формы и методы работы. Проводить для педагогов семинары, семинары-тренинги, «круглые столы», психологические чтения, деловые игры, конференции, консилиумы, практикумы для личностного и профессионального роста.
- Помочь педагогам осознать собственные жизненные ценности и убеждения (личностные и профессиональные).
- Способствовать выявлению взаимосвязей между ценностными ориентирами, убеждениями, целевыми установками и профессиональными действиями.
- Помочь работникам образовательного учреждения в формировании навыков сотрудничества при решении педагогических проблем.
- Своевременно выявлять барьеры в личностном и профессиональном росте педагогов, стимулируя факторы их профессиональной деятельности с целью оказания психологической поддержки.
- Помочь педагогическому коллективу выявить перспективы профессионального роста и расширить сферы эффективных действий в профессиональной деятельности.